Niveau(x) d'enseignement: 1 Numéro EDUQ : 8370204
Centre d'intérêt: 550

Pouliot, René A.

Le projet éducatif en développement, son animation / René A. Pouliot, Eric Brown. -- [Québec] Ministère de l'éducation, Direction régionale du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie ; Ministère de l'éducation, Direction régionale de Montréal, Services éducatifs, 1982.
125 p. en pag. multiple ; 28 cm.

La couv. porte en outre: Guide pédagogique pour l'animation du projet éducatif, tome 4. Code: 51-6045.

Cote Dewey: 371.207'09714/P874p Cote LC: LB/2891

Descripteur(s): *Projet éducatif *Guide pédagogique *Animation *Groupe *Dynamique de groupe *Comportement de groupe *Leadership *Primaire (Niveau) *Secondaire (Niveau)

Ce guide pédagogique est conçu pour l'animation du projet éducatif, processus de dynamisation de l'école. Le présent document aborde les aspects suivants: 1. la résistance au changement; 2. l'animation des groupes; 3. les styles de leadership; 4. les fonctions d'animation; 5. la participation dans un groupe; 6. le brainstorming; 7. la synectique; 8. le groupe nominal; 9. les modèles d'intervention; 10. la grille de Blake et Mouton.

Type de document: d
Notice(s) connexe(s): 8370202, 8370203
Auteur de l'analyse: jr

E D U Q 8370204

Gouvernement du Québec

GUIDE PÉDAGOGIQUE POUR L'ANIMATION DU PROJET ÉDUCATIF

TOME 4

LE PROJET ÉDUCATIF EN DÉVELOPPEMENT, SON ANIMATION

RENÉ POULIOT
ÉRIC BROWN

SEPTEMBRE 1982

Ministère de l'Éducation
DIRECTION RÉGIONALE DU BAS-SAINT-LAURENT-GASPÉSIE
DIRECTION RÉGIONALE DE MONTRÉAL

Code: 51-6045

E D U Q 8370204

LE PROJET ÉDUCATIF EN DÉVELOPPEMENT

SON ANIMATION

René A. Pouliot

Eric Brown

Direction régionale
de Montréal
Services éducatifs

51-6045

PROLOGUE

Eric Brown et René Pouliot, professionnels de la direction régionale de Montréal, ont élaboré un guide pédagogique pour l'animation du projet éducatif qui parle:

1. de la résistance au changement,
2. de l'animation des groupes,
3. des styles de leadership,
4. des fonctions d'animation,
5. de la participation dans un groupe,
6. du brainstorming,
7. de la synectique,
8. du groupe nominal,
9. des modèles d'intervention
10. et de la grille de Blake et Mouton.

Je suis très heureux de prolonger ma collection de guides pédagogiques sur le projet éducatif par ce document exceptionnel, utilisable par tout animateur comme technique et grille d'interprétation.

Tome 1 - L'esprit dans la matière	Gaston Pelletier
Tome 2 - L'outil fait l'homme	Gaston Pelletier
Tome 3 - Grilles d'interprétation	Gaston Pelletier
Tome 4 - Le projet éducatif en développement, son animation	Eric Brown et René Pouliot

Il s'agit donc d'une production conjointe direction régionale du Bas-Saint-Laurent-Gaspésie et direction régionale de Montréal.

En toute chose c'est l'ouverture et la souplesse d'un système, à l'intérieur d'une permanence du dessin premier et génétique, qui en assure la vitalité et l'appropriation avec la situation.

Tout se perd et tout se crée à condition qu'on aie, en soi, et dans la matrice de l'environnement, des germes vitaux qui soient semence et naissance.

Les choses existent et n'existent pas à la fois puisqu'elles meurent dès que l'homme arrête de les créer pour lui et pour son bonheur. L'école, comme la famille d'ailleurs et la société, n'existe pas si elle ne s'engendre pas chaque jour, davantage souple et belle que la veille.

Tout se perd si on ne le crée pas sans cesse.

GASTON PELLETIER

CONSIGNE DE L'ANIMATEUR

EXERCICE NO 1 ILLUSTRATION DU PROJET ÉDUCATIF

- Les participants se regroupent en triades.

- A l'aide du matériel fourni par les animateurs, chaque triade illustre sur un carton son idée de projet éducatif.

- Les participants observent en silence les illustrations de chaque triade et en cherchent la signification.

- En ajoutant, en enlevant ou en déplaçant les éléments constitutifs des illustrations des autres triades, chaque participant peut modifier ces illustrations en vue d'en améliorer la signification.

EXERCICE NO 2 LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

- Chaque triade est invitée à donner la signification de son illustration modifiée.

- Les participants et les animateurs échangent sur le vécu de l'exercice no 1.

- Les animateurs exposent aux participants des données notionnelles relatives à la résistance au changement.

- Les animateurs et les participants appliquent ces données notionnelles au projet éducatif.

PRÉSENTATION

- L'objectif général de la session
- Les objectifs spécifiques de la session
- La démarche suggérée
- Le plan de travail proposé
- Les exercices
- Les annexes

OBJECTIF GÉNÉRAL

Permettre aux participants d'identifier des comportements et des habilités favorisant l'animation d'un projet éducatif.

OBJECTIFS SPÉCIFIQUES

1. Permettre aux participants de se sensibiliser à quelques facteurs de résistance au changement.

2. Permettre aux participants de se sensibiliser à quelques principes d'animation de groupe.

3. Permettre aux participants d'identifier les styles de leadership qu'ils ont ou qu'ils pourraient avoir comme membres d'une équipe.

    3.1 Exposé théorique sur la grille de Blake et Mouton

    3.2 Exercice en triade: évaluation du style personnel de leadership.

DÉMARCHE SUGGÉRÉE

- Travail en triade

- Travail en équipe

  . Chaque équipe se nomme un représentant

- Travail en grand groupe

  . Exposés

  . Mise en commun

  . Retour

PLAN DE TRAVAIL PROPOSÉ

1re journée de la session

9 h . Présentation des objectifs et du déroulement de la session

9 h30 . Illustration du projet éducatif (exercice no 1)

10h15 . Pause-café

10h30 . La résistance au changement (exercice no 2)

12h . Dîner

13h30 . Le vendeur de journaux (exercice no 3)

14h30 . Les principes d'animation (exercice no 4)

16h . Fin de la 1re journée de la session.

2e journée de la session

9 h . Les styles de leadership, exercice théorique (exercice no 5)

9 h45 . Les styles de leadership, exercice pratique (exercice no 6)

11h30 . Les styles de leadership, retour (exercice no 7)

11h45 . Evaluation de la session

12h . Fin de la session

1ER OBJECTIF SPÉCIFIQUE

LES PARTICIPANTS AURONT ÉTÉ SENSIBILISÉS À QUELQUES FACTEURS DE RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

EXERCICE NO 1 ILLUSTRATION DU PROJET ÉDUCATIF

(TRAVAIL EN TRIADE)

1.1 OBJECTIF

. A la fin de l'exercice, les participants auront illustré l'idée qu'ils se font du projet éducatif.

1.2 CONSIGNES

. Les consignes sont transmises verbalement par l'animateur.

. Temps alloué: Environ 45 minutes

EXERCICE NO 2 LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

(TRAVAIL EN PLÉNIÈRE)

2.1 OBJECTIF

. A la fin de l'exercice, les participants et les animateurs auront identifié des facteurs de résistance au changement.

2.2 CONSIGNES

. Les consignes sont transmises verbalement par l'animateur.

. Temps alloué: Environ 90 minutes

2.3 RESSOURCES DOCUMENTAIRES ET INSTRUMENTATION

. Annexe I: La résistance au changement (document d'accompagnement)

. Annexe II: La résistance au changement (acétates)

2E OBJECTIF SPÉCIFIQUE

LES PARTICIPANTS AURONT ÉTÉ SENSIBILISÉS À QUELQUES PRINCIPES D'ANIMATION

EXERCICE NO 3 LE VENDEUR DE JOURNAUX

(TRAVAIL EN ÉQUIPE)

3.1 OBJECTIF

. A la fin de l'exercice, les participants auront vécu une situation d'animation.

3.2 CONSIGNES

. Les participants prennent connaissance du texte "Le vendeur de journaux" à la page suivante.

. Les participants sont appelés à trouver une solution au problème du vendeur de journaux.

. Temps alloué: Environ 60 minutes

3.2 RESSOURCES DOCUMENTAIRES ET INSTRUMENTATION

. Mise en situation: "Le vendeur de journaux" page suivante.

LE VENDEUR DE JOURNAUX

LES ÉTUDIANTS LISENT BEAUCOUP MAIS N'ACHÈTENT PAS SOUVENT LES VOLUMES OU REVUES QU'ILS AIMENT PARCOURIR. C'EST DU MOINS CE DONT SE PLAINT UN VENDEUR DE JOURNAUX DONT LE MAGASIN EST SITUÉ EN FACE D'UN ÉTABLISSEMENT COLLÉGIAL, MALGRÉ UNE AFFICHE DÉFENDANT DE MANIPULER LES REVUES ET MALGRÉ LES AVERTISSEMENTS PERSONNELS DU PROPRIÉTAIRE, LES REVUES CONTINUENT DE S'ABÎMER SANS ÊTRE ACHETÉES OU DE DISPARAÎTRE MYSTÉRIEUSEMENT. LE PROPRIÉTAIRE ENREGISTRE AINSI CHAQUE ANNÉE DES PERTES DE PLUS EN PLUS CONSIDÉRABLES.

QUE FAIRE?

EXERCICE NO 4 LES PRINCIPES D'ANIMATION

(TRAVAIL EN PLÉNIÈRE)

4.1 OBJECTIF

. A la fin de l'exercice, les participants seront sensibilisés à quelques principes d'animation.

4.2 CONSIGNES

. Les participants et les animateurs échangent sur le vécu de l'exercice précédent.

. Les animateurs communiquent aux participants des données notionnelles relatives ...

- Aux niveaux de participation et aux fonctions d'animation correspondantes.
- Aux rôles dans un groupe.
- A quelques techniques d'animation.
- A quelques modèles d'intervention d'un animateur comme agent de changement.

. Temps alloué: Environ 90 minutes

4.3 RESSOURCES DOCUMENTAIRES ET INSTRUMENTATION

- Annexe III: Les niveaux de participation et les fonctions d'animation correspondantes (document d'accompagnement)

- Annexe IV: Les niveaux de participation et les fonctions d'animation correspondantes (acétates)

- Annexe V: Les rôles dans un groupe (document d'accompagnement)

- Annexe VI: Les rôles dans un groupe (acétates)

- Annexe VII: Quelques techniques d'animation (document d'accompagnement)

- Annexe VIII: Quelques techniques d'animation (acétates)

- Annexe IX: Quelques modèles d'intervention d'un animateur comme agent de changement (document d'accompagnement)

- Annexe X: Quelques modèles d'intervention d'un animateur comme agent de changement (acétates)

3E OBJECTIF SPÉCIFIQUE

LES PARTICIPANTS AURONT IDENTIFIÉ LES STYLES DE LEADERSHIP QU'ILS ONT OU POURRAIENT AVOIR COMME MEMBRES D'UNE ÉQUIPE

EXERCICE NO 5 LES STYLES DE LEADERSHIP

(TRAVAIL EN PLÉNIÈRE)

5.1 OBJECTIF

. A la fin de l'exercice, les participants auront reçu des données notionnelles sur les styles de leadership.

5.2 CONSIGNES

. Les animateurs fournissent aux participants les coordonnées de la grille de Blake et Mouton.

. Les animateurs répondent aux questions d'éclaircissement des participants.

. Temps alloué: Environ 30 minutes

5.3 RESSOURCES DOCUMENTAIRES ET INSTRUMENTATION

. Annexe XI: Coordonnées de la grille de Blake et Mouton (document d'accompagnement)

. Annexe XII: Coordonnées de la grille de Blake et Mouton (acétate)

EXERCICE NO 6 LES STYLES DE LEADERSHIP

(TRAVAIL EN TRIADE)

6.1 OBJECTIF

. A la fin de l'exercice, les participants auront identifié les styles de leadership qu'ils ont ou pourraient avoir comme membres d'une équipe.

6.2 CONSIGNES

. Les participants se regroupent en triades selon leurs affinités.

. Chaque participant complète trois fois le questionnaire de l'exercice no 6, l'une en fonction de lui-même, les deux autres en fonction des deux autres membres de la triade; pour chacune des trente descriptions, on entoure le chiffre qui correspond le mieux aux attitudes manifestées à l'occasion des différents exercices de la session.

. Chaque participant complète sa grille-synthèse en y transcrivant les valeurs numériques contenues dans les trois questionnaires qui le concernent.

. Les membres de la triade échangent sur les résultats obtenus.

. Temps alloué: Environ 90 minutes

6.3 RESSOURCES DOCUMENTAIRES ET INSTRUMENTATION

. Questionnaire de l'exercice no 6

ÉLÉMENTS DESCRIPTIFS DES STYLES DE LEADERSHIP

QUESTIONNAIRE DE L'EXERCICE NO 6

PERSONNE CONCERNÉE: . . . . . .

NOTE: 1 Correspond le moins à l'attitude de la personne concernée

5 Correspond le plus à l'attitude de la personne concernée

1. Quand il s'est agi de prendre une décision, il a attaché une grande importance au fait de maintenir de bonnes relations.	1	2	3	4	5
2. Il a été convaincu de ce qu'il pense personnellement; mais a recherché les idées, opinions et attitudes différentes des siennes et il a été disposé à changer d'avis.	1	2	3	4	5
3. Il a évité de susciter des conflits; mais lorsqu'ils ont éclaté, il a tenté d'apaiser les passions et de maintenir la cohésion du groupe.	1	2	3	4	5
4. Lors des crises, il est demeuré neutre et il a gardé le contrôle de lui-même.	1	2	3	4	5
5. Son sens de l'humour a visé à entretenir de bonnes relations avec les personnes ou, lorsque des tensions sont intervenues, il a estompé le caractère dramatique de la situation.	1	2	3	4	5
6. Son humour personnel s'est adapté généralement aux circonstances et il a redonné aux choses leur juste valeur.	1	2	3	4	5

7.	Il a rarement dirigé le travail des autres, mais a proposé son aide.	1	2	3	4	5
8.	Il a cherché sérieusement des décisions réalisables, même si elles étaient imparfaites.	1	2	3	4	5
9.	Il a, somme toute, préféré accepter les opinions des autres plutôt que cherché à pousser, à avancer les siennes.	1	2	3	4	5
10.	Pour résoudre un conflit qui éclatait, il a tenté d'en découvrir l'origine en remontant aux causes véritables.	1	2	3	4	5
11.	Lors des conflits, d'ordinaire, il a essayé de demeurer neutre ou de rester à l'écart.	1	2	3	4	5
12.	En raison des troubles que les tensions peuvent engendrer, il a réagi plutôt avec chaleur et sympathie.	1	2	3	4	5
13.	Son humour personnel lui a permis de se faire accepter ou de faire admettre son point de vue.	1	2	3	4	5
14.	Il a cherché à maintenir son propre rythme de travail dans une juste et bonne moyenne.	1	2	3	4	5
15.	En général, il a accepté volontiers les décisions des autres.	1	2	3	4	5

16.	Il a défendu logiquement ses idées, ses opinions et ses attitudes, même aux dépens des autres s'il le fallait.	1	2	3	4	5
17.	Lorsque surgissaient des idées, des opinions ou des attitudes différentes des siennes, il a souvent proposé un compromis.	1	2	3	4	5
18.	Lorsqu'a éclaté un conflit, il a essayé d'être ferme mais juste et d'aboutir à une solution équitable.	1	2	3	4	5
19.	Quand il a été provoqué, il a réussi généralement à se contenir, bien que son impatience fut visible.	1	2	3	4	5
20.	Lors des périodes de tension, son humour devenait assez souvent caustique.	1	2	3	4	5
21.	Sur le plan du travail, il a déployé personnellement de grands efforts et il a entraîné les autres.	1	2	3	4	5
22.	Sur le plan du travail, il a fait fort honnêtement ce qu'il fallait pour satisfaire aux normes.	1	2	3	4	5
23.	Avant toutes choses, il a cherché à prendre des décisions qui fussent sensées.	1	2	3	4	5
24.	Il a suivi positivement les idées, les opinions et les attitudes des autres, mais il a évité de prendre position.	1	2	3	4	5

25.	Lorsqu'un conflit a éclaté, il a tenté honnêtement de l'étouffer ou il s'est résolu à imposer son point de vue.	1	2	3	4	5
26.	Lors des périodes de crise, il n'a pas su de quel côté se tourner ou qui suivre, pour éviter que la tension persiste.	1	2	3	4	5
27.	Lorsque les choses n'allaient pas comme il le voulait, il s'est défendu loyalement, il a résisté ou il est revenu à la charge avec des contre-arguments.	1	2	3	4	5
28.	Dans les cas de tension, son humour semblait déplacé parfois, aux yeux des autres.	1	2	3	4	5
29.	Sur le plan du travail, il ne ménageait personne, ni lui, ni les autres.	1	2	3	4	5
30.	Il a attaché une haute importance à prendre des décisions objectives et créatrices, qui fussent comprises de tous et fassent le consensus.	1	2	3	4	5

EXERCICE NO 7 LES STYLES DE LEADERSHIP

(TRAVAIL EN PLÉNIÈRE)

7.1 OBJECTIF

. A la fin de l'exercice, les participants auront effectué un retour sur la démarche et l'instrumentation utilisées à l'exercice no 6.

7.2 CONSIGNES

. Les animateurs invitent les participants à commenter la démarche et l'instrumentation utilisées à l'exercice no 6.

. Temps alloué: Environ 15 minutes

ÉVALUATION DE LA SESSION

EXERCICE NO 8 ÉVALUATION DE LA SESSION

(PLÉNIÈRE)

8.1 OBJECTIF

. Les participants auront évalué la session à la lumière...

- . de l'objectif général de la session
- . des objectifs spécifiques de chacun des exercices
- . de l'instrumentation utilisée
- . de leur degré de satisfaction.

ANNEXE I

LE PROJET ÉDUCATIF EN DÉVELOPPEMENT
SON ANIMATION

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

(DOCUMENT D'ACCOMPAGNEMENT)

DIRECTION RÉGIONALE DE MONTRÉAL
SERVICES ÉDUCATIFS

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

1. INTRODUCTION

Un des problèmes de motivation pour notre civilisation est celui de la résistance au changement. En effet, la science et la technologie, l'éducation et les communications, et plusieurs autres facteurs provoquent des changements constants dans notre mode de vie. Cette évolution de plus en plus rapide, inévitable et voulue pose chaque jour des problèmes nouveaux où sont remises en cause nos valeurs les plus profondes.

L'homme est un être pour qui l'habitude est une sécurité; donc tout changement dans ses habitudes, qu'elles soient physiques, morales, psychologiques, intellectuelles, émotives, religieuses, etc., occasionne chez lui une résistance.

Il existe plusieurs types de changements. D'abord existaient les changements dans le milieu familial ou social où les valeurs morales sont remises en cause. (Ce type de changement, quoique très important puisqu'il se trouve à la racine de notre développement personnel, sort du cadre de cet ouvrage). Les changements socio-économiques découlant des améliorations technologiques affectent un ensemble d'individus. On admet volontiers aujourd'hui que l'augmentation de la prospérité matérielle n'est pas

nécessairement synonyme de bonheur humain; les problèmes de l'automation ne sont qu'à leur genèse, comment consommer tout ce que nous produisons?: en retranchant des heures de travail, quoi faire avec les loisirs? Comment allons-nous régler le problème de la pollution, de l'écologie, des déchets, de la surpopulation, etc., etc. Certaines réponses ont déjà été formulées.

Là aussi les influences sont complexes et multiples et les solutions doivent être recherchées conjointement par les compagnies, les corps intermédiaires (universités, églises, syndicats, etc.) et les gouvernements afin d'en minimiser les effets. Ces problèmes touchant la population toute entière dépassent également le cadre de cet ouvrage.

Le changement dans notre travail quotidien comprenant les améliorations dans les matériaux, les produits, les méthodes, les machines, etc. mais plus encore l'évolution des structures de l'entreprise, la philosophie de la direction, le partage des pouvoirs, etc. sera l'objet de ce paragraphe. Ces changements ne font pas de bruit, mais ajoutés les uns aux autres, ils comptent pour beaucoup dans les problèmes de résistance rencontrés par les dirigeants.

2. CE QUI CARACTÉRISE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Un changement est un obstacle dans le chemin que s'était fixé (par habitude) l'individu pour satisfaire ses besoins. La résistance au changement est donc une réaction à cet obstacle et un mécanisme d'ajustement à ce dernier. Elle est une caractéristique humaine et de ce fait universelle, mais dont les manifestations varient d'un individu à l'autre et pour le même individu, d'une situation à l'autre. La résistance est donc plus émotive que rationnelle; c'est pourquoi, très souvent, elle ne peut pas être décelée comme telle.

Il est nécessaire pour chacun d'analyser le processus de changement en soi afin de découvrir les phases par lesquelles ce changement sera absorbé par le groupe et les conséquences qui résulteront de chacune de ces phases:

LE CHOC:

C'est la phase initiale où l'individu perçoit le danger du changement pour lui-même. C'est la phase de l'anxiété et de la panique. Les réactions sont confuses et l'individu ressent des difficultés à maîtriser la situation où il se trouve.

. . . .

LE RETRAIT DÉFENSIF:

Après la période d'anxiété, s'installe chez l'individu une réaction de défense ou de fuite, ou encore une combinaison des deux. Cette phase est caractérisée par un désir de s'accrocher aux habitudes ou aux traditions, d'éviter ou de nier la réalité et de réagir aux événements avec colère ou apathie. Durant cette phase, l'individu devient généralement rigide et se refuse à considérer la possibilité de changer son style de vie, ses valeurs ou ses aspirations.

LA RECONNAISSANCE:

Eventuellement, les mécanismes d'ajustement mis en place à la phase précédente s'avèrent inefficaces et l'individu constate qu'il est impuissant pour empêcher le changement.

Durant cette phase, une nouvelle période d'anxiété s'installe, suivie normalement d'une période de dépression et d'aigreur. Plus ou moins rapidement, l'individu arrive à dépasser cette dernière période et commence à réorganiser sa vie en changeant sa perception vis-à-vis de la réalité.

L'ADAPTATION:

Le vrai changement ne devient évident que lorsque l'individu entre dans la phase de l'adaptation.

Il modifie alors son image de lui-même et développe un nouveau sens à ses objectifs. Il commence à explorer les ressources qu'il possède et les met à l'épreuve en face de la réalité. De nouvelles expériences le mènent à de nouvelles satisfactions et font disparaître l'anxiété et la dépression.

3. LES CAUSES DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

La résistance au changement prend sa source dans diverses causes, qui seront différentes suivant que l'individu décide le changement ou qu'il le subit sans possibilité de l'éviter.

Un individu qui possède le pouvoir d'accepter ou de rejeter un changement peut y être résistant pour multiples raisons:

a) le désir naturel de maintenir son habitude ou statu-quo, même si la situation actuelle marque une nette infériorité

b) la peur de l'échec et l'incertitude des résultats. On préfère en général la certitude de l'infériorité à l'incertitude relative d'une amélioration

c) un manque de conviction à défaut d'arguments favorables, un manque de compréhension sur la nature et le fonctionnement, la crainte d'être dépassé, ce qui pourrait hypothéquer son avenir

d) la crainte d'une diminution de prestige, de statut ou d'importance, ou la crainte de déplaire aux autres dans son groupe

e) un ressentiment envers une aide extérieure pouvant faire la preuve de sa propre incompétence, ou un conflit de personnalité opposant celui qui résiste à celui ou ceux qui sont favorables au changement

f) la peur d'être blâmé ou critiqué, de perdre sa réputation ou son pouvoir, ce qui dénote un manque de confiance et dans le changement et dans ceux qui y sont favorables

g) ce n'est pas lui qui a proposé le changement, il n'a pas participé à son élaboration et le moment peut être inopportun puisque le changement risque de donner un surcroît de travail

h) il n'est pas réceptif, émotionnellement mal préparé, etc.

Un individu, directement touché par un changement, mais ne possédant aucun pouvoir de décision, peut s'opposer pour des motifs semblables, et en raison de certaines attitudes de la direction uniquement préoccupée des aspects techniques.

4. COMMENT SE MANIFESTE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

Un groupe évolue: qui dit évolution dit changement. Nous sommes tous, à des niveaux différents, résistants au changement et les manifestations de cette résistance sont nombreuses.

Pour beaucoup, il est difficile de s'accoutumer au présent et ils n'y parviennent d'ordinaire que lorsque c'est déjà du passé. Dès qu'une nouvelle idée fait surface, ils vont l'envoyer par le fond sans qu'il n'en reste de trace. Voici quelques-uns des moyens qu'ils utilisent.

1. Ils opposent un silence de mort à toute proposition, démontant ainsi son auteur, à moins qu'il ne soit des plus coriaces.

2. Ils devinent la venue d'une suggestion à la vue de l'embarras et de l'anxiété de celui qui se prépare à la soumettre. Sous prétexte d'éviter au proposant d'éprouver de la gêne, ils changent de sujet ou suggèrent un ajournement.

3. Ils traitent les idées des autres avec dédain, lèvent les sourcils et disent: "vous ne dites sûrement pas cela sérieusement" ou "absolument irréalisable". Ils repoussent la suggestion avant qu'elle ait pu être bien explicitée de peur qu'elle apparaisse, somme toute, réalisable.

4. Ils tournent en dérision les idées qui émergent, ou utilisent un humour caustique ou cynique désarmant le plus audacieux ou l'obligeant à riposter avec violence. Pendant ce temps, l'idée s'envole.

5. Ils portent aux nues les mérites de la proposition, de façon telle qu'elle sera prise en haine par tout un chacun, et deviendra suspecte aux yeux même de son auteur.

6. S'il s'agit d'une idée vraiment neuve, ils soulignent qu'elle n'a jamais été mise à l'épreuve et que si elle était valable, on l'aurait déjà trouvée. Ou encore, on lui trouve un air de parenté suffisant avec une autre idée déjà connue, le fait que la nouvelle soit meilleure passera alors inaperçu.

7. Ils font observer que l'idée soumise ne va pas avec la politique de l'institution, les objectifs du groupe, etc. Comme en général les politiques ou objectifs sont peu connus ou mal explicités, ils ne risquent pas d'être contredits.

8. Ils parlent de ce que l'idée va coûter, le fait que les résultats escomptés sont plus importants sombrera dans l'insignifiance. Une proposition qui ne coûterait rien ne saurait, d'après eux, valoir quelque chose.

9. Ils se posent en experts et prétendent "avoir déjà essayé cela". C'est surtout efficace quand l'idée vient d'un "nouveau" ou d'un "faible": ça lui fait sentir qu'il n'est pas encore "au courant".

10. Ils se posent en gardiens de la morale et de la simplicité: "gardons-nous d'avoir trop de prétentions" recherchant ainsi l'approbation et le soutien de ceux qui n'aiment pas se faire valoir ou qui sont en conflit de leadership.

11. Ils trouvent vingt raisons pour que l'idée "n'aille pas" évitant systématiquement la raison pour laquelle "ça irait". Ou encore, trouvent des contre-propositions systématiques pour bloquer l'idée originale. Noyé dans le choix, le groupe va se trouver en difficulté pour accepter la proposition originale.

12. Ils modifient la proposition par des amendements, au point qu'elle en périsse. La méthode est élégante. Elle berce l'auteur d'une fallacieuse impression de sécurité car ils ont l'air d'aider à faire prendre corps à son idée, en lui apportant quelques retouches ça et là. Au moment où l'auteur se réveille, son idée est dans le lac.

13. Ils sèment le doute sur la paternité de l'idée, ou encore associent cette idée, de si loin que ce soit, à la bête noire du groupe ou au plus

influent dans le groupe. Comme les hommes ne veulent pas d'idées venant d'ailleurs, surtout de ceux qu'ils n'aiment pas, la proposition ne fera pas long feu.

14. Ils épluchent, manipulent, dissèquent et mettent en pièces une idée, suffisamment longtemps: il finit par n'en rester que des débris, et de toute façon, tout le monde est fatigué au point de ne plus pouvoir s'y intéresser.

15. Ils livrent une attaque personnelle contre le père de l'idée en l'attaquant sur des points totalement insignifiants. Le temps qu'il s'en remette, il ne se souviendra plus de l'idée elle-même et le groupe sera parti sur une tangente.

16. Ils tentent systématiquement de remettre à plus tard la décision. De délai en délai, l'idée apparaîtra défraîchie et en partie usée. Ou encore, ils encouragent l'auteur, voire le groupe, à chercher une meilleure idée. Si la première était bonne, ce sera difficile, probablement long et décourageant.

17. Enfin, en dernier recours, ils demandent toujours à un comité d'examiner la suggestion!

18. ... etc.

5. COMMENT PRÉVENIR OU MINIMISER LA RÉSISTANCE AUX CHANGEMENTS

Les gens ne résistent pas au changement technologique comme tel, mais la plus grande partie de la résistance est de nature sociale. C'est dans les relations interpersonnelles qui accompagnent souvent le changement technologique, que se trouve la plus grande résistance.

De très nombreux changements ont lieu sans l'ombre d'une résistance. Nous savons que les gens qui travaillent ensemble échangent continuellement des idées sur des abrègements et des changements mineurs qui sont adoptés si facilement et si naturellement qu'on les remarque à peine et qu'on ne les considère pas comme des changements. La raison en est que ces gens travaillent en coopération si étroite, qu'ils comprennent intuitivement et qu'ils tiennent compte des données sociales du travail: ils ne se sentent donc pas menacés par de tels changements courants.

Donc, à l'intérieur d'un groupe, les changements sont facilement acceptés. Nous allons alors considérer les moyens de prévenir et minimiser la résistance aux changements provenant de l'extérieur du groupe concerné.

La résistance à des changements de méthode peut être surmontée en faisant en sorte que les personnes

impliquées dans le changement participent au changement afin que par la suite ils en connaissent toutes les raisons.

Tout changement doit être organisé en collaboration avec ceux qui sont touchés par ce changement. La participation de ces derniers à la décision le leur fait accepter librement. Le changement peut être un obstacle pour ceux qui n'ont pas été consultés et un tremplin pour ceux qui en ont décidé en commun.

Un changement doit être adaptable et flexible, selon les circonstances dans lesquelles il évolue. Il ne faut pas craindre de changer un changement.

Mais la participation est un sentiment, non pas seulement le résultat d'un acte mécanique qui consisterait à être convoqué pour prendre part à des discussions. Celle-ci ne pourra donner de bons résultats tant qu'on la considérera comme un artifice pour obtenir que quelqu'un fasse ce que vous voulez lui faire exécuter. La véritable participation est basée sur le respect, et le respect ne s'acquiert pas spontanément, sans raisons, mais seulement quand chacun réalise qu'il a besoin de l'appui des autres.

Un changement doit être stimulateur d'intérêts pour ceux qui subissent: laisser participer et s'éveiller la curiosité des individus le permettra même de devenir créatifs.

Un changement doit avoir un objectif progressif: il doit être destiné à résoudre un ou des problèmes: il doit être pratique et efficace (firmes achetant un ordinateur qu'elles ne peuvent utiliser).

Un changement doit être impersonnel et sans partipris. S'il ne sert qu'à un groupe au détriment de l'autre, la pleine coopération ne sera jamais atteinte.

Un changement doit être évalué objectivement, sans passion pour ou contre, en pesant les avantages et les inconvénients à brève et à longue échéance.

6. MODES DE FONCTIONNEMENT D'UN GROUPE EN FACE D'UN CHANGEMENT

Il y a six modes de fonctionnement d'un groupe en face d'un changement, qui ont des conséquences très différentes les unes des autres.

a) L'imposition:

Le processus: - L'autorité décide seule et donne un ordre: c'est le pouvoir réel légitime: les subordonnés exécutent et ne discutent pas. Le contrôle s'effectue par récompenses et punitions.

Les effets: - Les employés deviennent des exécutants et leur comportement observable est le conformisme malgré de fortes résistances voilées. Absence totale d'initiative.

Les forces en présence: - L'énergie positive (dans le sens des objectifs) provient du pouvoir réel légitime. L'énergie négative (contraire aux objectifs) provient des employés, la tension augmente.

La conception de l'apprentissage: - Les nouveaux comportements sont acquis par exercice et répétition. Automatisation du savoir.

L'échelle des valeurs: - Les valeurs du groupe sont celles de l'autorité légitime. Tous les moyens sont bons pour les atteindre ou les imposer.

Les relations humaines: - Les employés sont considérés comme des machines. Il faut les obliger à travailler et les surveiller.

Le prototype: - La dictature, l'autocratie.

b) Le conditionnement:

C'est une forme plus subtile de l'imposition.

Le processus: - L'autorité stimule un besoin et structure la situation pour relier la satisfaction de ce besoin au comportement désiré. Il agit par la répétition, le subconscient et la simultanéité.

Les effets: - Les employés changent de comportement de façon automatique (non intégrée). Ce changement de comportement de façon automatique (non intégrée). Ce changement dure ce que dure le processus.

Les forces en présence: - L'énergie positive est cachée et provient du besoin à satisfaire. Il existe peu d'énergie négative et un minimum de tension.

La conception de l'apprentissage: - Les nouveaux comportements sont acquis par répétition, simultanéité et de façon non-consciente. La situation est structurée et déterminée.

L'échelle des valeurs: - La valeur du groupe est le comportement.

Les relations humaines: - Il n'existe aucune liberté individuelle. La situation étant déterminée, les gens ne sont pas conscients des mécanismes de conditionnement dont ils font l'objet.

Le prototype: - Les régimes idéologiques (Chine communiste, le troisième Reich).

c) La propagande:

C'est une forme plus subtile de conditionnement.

Le processus: - L'autorité (Establishment) agit sur les perceptions en déformant les informations ou par des slogans d'action.

Les effets: - Les employés changent de comportement de façon inconsciente et on obtient une uniformité de pensée si les pressions sont maintenues et que l'hermétisme persiste.

Les forces en présence: - L'énergie positive vient de la logique: les forces négatives sont réprimées, et il existe peu de tension si cette répression est suffisante.

La conception de l'apprentissage: - Les nouveaux comportements sont acquis par l'information: les slogans sont simples, répétitifs, logiques et rationnels mais tendancieux.

L'échelle des valeurs: - La valeur du groupe est induite par la pensée et la logique. Il existe un contrôle ferme sur l'information représentant les objectifs de l'autorité.

Les relations humaines: - Il existe une certaine liberté individuelle mais elle est réprimée par le groupe conformiste (le mouton noir). L'individu n'est pas important, seule la masse compte.

Le prototype: - La propagande, la publicité, l'establishment.

d) La manipulation:

C'est une forme voilée de la propagande, aussi bien qu'une forme voilée de la participation.

Le processus: - L'autorité formelle ou informelle (le leader) utilise un besoin des employés. Ce besoin est satisfait si l'employé fait ce que le leader désire obtenir. Les conditions sont imposées de façon voilée (pouvoir illégitime).

Les effets: - Les employés se sentent confusément forcés à changer de comportement. Des sentiments inexprimés peuvent pourtant réapparaître dans l'insatisfaction, la crainte et l'hostilité plus ou moins consciente.

Les forces en présence: - L'énergie positive est introduite de façon intense et cachée par le "leader". De grandes forces négatives sont inexprimées. La tension apparente peut être nulle, mais la tension réelle interne peut être extrême à la longue.

La conception de l'apprentissage: - Aucune conception claire ou exprimée. Le changement de comportement des employés est instrumental à partir de la menace de punitions voilées (perte de statut ou d'appartenance).

L'échelle des valeurs: - La valeur du groupe est ambivalente. Elle accorde une importance extrême à l'autorité (leader) mais elle est niée du même coup. Il existe surtout un besoin d'appartenance et d'admiration de l'idole.

Les relations humaines: - Il existe une certaine confusion dans les relations humaines, des clans peuvent se former et il faut se méfier et éviter d'être écrasé (lutte des frères). Le "leader" est dominateur, craint et admiré ou détesté.

Le prototype: - Un groupe dans ses premiers stades de formation, la bureaucratie, les institutions.

e) L'exemple:

C'est une forme sublimée de la manipulation.

Le processus: - L'autorité définit le Bien absolu et indiscutable. Elle propose un modèle admirable en fonction de ce Bien. L'employé s'identifie à ce modèle, l'imite ou se sent coupable de ne pas le faire.

Les effets: - Les employés font un pseudo-choix de comportement en se conformant à ce qu'il faut être si le Bien correspond à leur échelle de valeurs. La durée de ce changement dépend de la stabilité dans l'échelle de valeurs du groupe.

Les forces en présence: - L'énergie positive est introduite par la définition du BIEN et du MODELE, elle est appuyée ou éliminée par les employés suivant les valeurs du groupe. Les énergies négatives sont minimales et temporaires et se manifestent surtout dans des sentiments de culpabilité.

La conception de l'apprentissage: - Les nouveaux comportements sont acquis par l'imitation répétitive et pratique du Modèle. Le contrôle est volontaire et individuel (le BIEN contre le MAL). L'autorité (expert) définit le programme, les étapes et les critères, le groupe est motivé par l'identification et le conformisme au Modèle.

L'échelle des valeurs: - La valeur du groupe repose sur le mysticisme du BIEN-en-soi, indiscutable, et du MAL. Le fétichisme anthropologique et les rituels renforcent ces valeurs.

Les relations humaines: - Comme la nature humaine est instable, les relations humaines sont variables. Il faut se méfier du MAL (diable). La volonté contre les "mauvais" penchants permet l'exercice d'un contrôle volontaire mais limitant la spontanéité.

Le prototype: - Les religions, les croyances, les sectes, les institutions idéologiques, les tribus, le "pater familias".

f) La participation:

Le processus: - Le groupe est sensibilisé aux problèmes, il y a confrontation, expression des résistances cognitives et/ou affectives avec l'utilisation de l'information ainsi acquise. Les individus et le groupe prennent position, décident, s'engagent et soutiennent le changement choisi.

Les effets: - Les employés adoptent et intègrent un changement de comportement réel. Les oppositions sont minimales car intégrées lors de la participation, la consultation et l'expression. Les changements sont fréquents, provenant des réactions ouvertes et des réajustements. Les employés sont motivés et satisfaits.

Les forces en présence: - L'énergie positive est amenée au groupe lors de la sensibilisation au problème, et atteint son apogée lors de la prise de décision. L'énergie négative est exprimée, dissoute ou utilisée par le groupe. Les tensions sont directement prises en considération et réduites autant que possible.

La conception de l'apprentissage: - Les nouveaux comportements sont acquis par la participation de toute la personne (pensée, sentiments, société, etc.) dans la recherche active de solutions

aux problèmes du groupe. C'est l'apprentissage de la liberté dans le vécu du groupe.

L'échelle des valeurs: - La valeur du groupe repose sur l'épanouissement personnel et professionnel de chaque membre du groupe. Le dialogue interpersonnel favorise l'auto-détermination, la liberté et la responsabilité (la liberté de l'un finit quand commence la liberté de l'autre) de chaque individu engagé dans le processus du groupe.

Les relations humaines: - Les employés possèdent toutes les ressources nécessaires à leur épanouissement. L'interdépendance entre les buts de l'organisation et les membres est atteinte grâce à la liberté de chacun et la décentralisation des pouvoirs à l'intérieur du groupe.

Le prototype: - L'équipe collégiale, les "kiboutz" en Israël, une équipe de football.

CONCLUSIONS:

Nous venons de voir six modes d'influence. Il ne s'agit pas des seuls possibles, ni de modes d'action qu'on rencontre nécessairement à l'état pur dans la réalité. De plus, les modes d'intervention utilisés au plan social ne peuvent être évalués dans les mêmes termes que ceux utilisés au plan des groupes restreints. Même si

les préférences des auteurs vont vers un mode participatif d'influence, aucun des modes n'est à priori à proscrire, et on peut facilement imaginer des situations où il est légitime d'avoir recours à l'un ou l'autre des divers modes d'influence.

Le choix d'une tactique ou d'une stratégie de changement doit être fait à partir de circonstances bien concrètes d'une situation globale. Le groupe en face d'un changement doit comprendre, s'il veut minimiser cette résistance naturelle au changement, que ce changement peut être source d'intérêt pour lui.

Il doit adopter une attitude souple et flexible qui lui permettra de s'adapter aux circonstances et à ses besoins dans un souci d'efficacité. Ceux des membres du groupe qui sont les plus progressistes doivent savoir créer un climat favorable et choisir le moment qui sera propice à l'introduction du changement (hors des moments d'émotivité, de conflits, de surcroît de travail...). Ils sauront amener tous ceux qui sont impliqués dans le changement à participer à ce changement qui ne sera plus une barrière mais une source de motivation.

BIBLIOGRAPHIE DE RÉFÉRENCE

K. BENNE, N. BENNIS et B. CHIN. The planning of Change N.Y. 1961, Holt Rinehart and Winston.

W. BENNIS and E.H. SCHEIN. Personal and Organizational Change Through Group Methods: the Laboratory Approach, N.Y. 1965. Wiley and Sons.

Jean GARNEAU. Que faire? dans la revue Ecole Coopérative, juin 1970. no 10.

D.A. KOLB, I.M. RUBIN, J.M. McINTYRE. Organizational Psychology. Prentice Hall, N.J. 1971, pp. 274-304.

Pierre SIMON. Le ressourcement humain, Montréal Ed. de l'Agence d'Arc, 1970, pp. 145-153.

Jean JANDALY. Animation vie étudiante. Perfectionnement des maîtres, faculté de l'éducation des adultes, université de Montréal. Automne 1979.

ANNEXE II

LE PROJET ÉDUCATIF EN DÉVELOPPEMENT
SON ANIMATION

LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

(ACÉTATES)

DIRECTION RÉGIONALE DE MONTRÉAL
SERVICES ÉDUCATIFS

LES PHASES DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

1. LE CHOC

2. LE RETRAIT DÉFENSIF

3. LA RECONNAISSANCE

4. L'ADAPTATION

LES CAUSES DE LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

1. DÉSIR DE MAINTENIR SON HABITUDE

2. PEUR DE L'ÉCHEC

3. MANQUE DE CONVICTION À DÉFAUTS D'ARGUMENTS

4. CRAINTE D'UNE DIMINUTION DE PRESTIGE

5. CRAINTE DE DÉMONTRER SON INCOMPÉTENCE

6. CONFLIT DE PERSONNALITÉ

7. PEUR D'ÊTRE BLÂMÉ

8. MANQUE DE PARTICIPATION

LES MOYENS POUR PRÉVENIR OU MINIMISER LA RÉSISTANCE AU CHANGEMENT

UN CHANGEMENT DOIT:

1. PERMETTRE LA PARTICIPATION ET LA CONSULTATION

2. ÊTRE ADAPTABLE ET FLEXIBLE

3. ÊTRE STIMULATEUR D'INTÉRÊTS

4. AVOIR UN OBJECTIF PROGRESSIF

5. ÊTRE IMPERSONNEL ET SANS PARTI-PRIS

6. ÊTRE ÉVALUÉ OBJECTIVEMENT

ANNEXE III

LE PROJET ÉDUCATIF EN DÉVELOPPEMENT
SON ANIMATION

LES NIVEAUX DE PARTICIPATION ET LES FONCTIONS D'ANIMATION CORRESPONDANTES

(DOCUMENT D'ACCOMPAGNEMENT) .

DIRECTION RÉGIONALE DE MONTRÉAL
SERVICES ÉDUCATIFS

LES NIVEAUX DE PARTICIPATION ET LES FONCTIONS D'ANIMATION CORRESPONDANTES

L'animation de groupe est un art: c'est l'art de susciter une conscience du groupe chez chacun des participants dans la poursuite d'un objectif commun. Elle fait donc appel aux ressources personnelles de celui qui joue le rôle d'animateur; elle s'inspire cependant, de certains principes et peut être facilité par l'apprentissage de certaines techniques. De plus, chaque groupe a son rythme propre et c'est dans la mesure où l'animateur peut se sensibiliser aux différentes dimensions du fonctionnement en groupe qu'il pourra le mieux respecter les particularités de chaque groupe sans être esclave d'une méthode d'animation rigide. Les quelques notions qui suivent ont pour but d'aider l'animateur débutant à trouver sa propre méthode et ses propres techniques d'animation. Elles sont groupées sous deux titres: "les niveaux de participation" et "les fonctions d'animation".

LES NIVEAUX DE PARTICIPATION

L'animateur qui cherche à susciter une conscience du groupe chez les participants peut y parvenir dans la mesure où il réussit à faire circuler l'information

entre les membres du groupe. Information au niveau des idées bien sûr, mais aussi au niveau du fonctionnement du groupe et au niveau des personnes, dans la mesure où cela s'avère utile.

Pour faciliter la tâche de l'animateur on distingue trois niveaux de participation qui commandent, chacun, des techniques particulières: le niveau du contenu, le niveau de la procédure et le niveau socio-émotif.

a) Le niveau du contenu:

Dans un groupe de tâches ou de discussions c'est l'objectif poursuivi qui sert de catalyseur et permet la cohésion du groupe. Les idées qui seront échangées entre les participants et leurs opinions sont donc de première importance. Il est important également que les idées circulent bien et que les participants comprennent la pensée de chacun. L'animateur doit donc être attentif à cette dimension, veillant à ce que l'information circule librement, chacun se sentant écouté lorsqu'il parle.

b) Le niveau de la procédure:

Pour que les idées circulent bien dans le groupe, il est important que les procédures du groupe - procédures de discussion et procédures de prise de décision, s'il y a lieu - soient bien définies et acceptées par tous les participants. L'animateur doit donc veiller également à ce que les questions

de procédures soient formulées et solutionnées dans le groupe. Il peut lui-même suggérer des procédures: lever la main avant de parler, par exemple, ou au contraire parler librement sans lever la main. Il peut aussi demander aux participants de participer à l'élaboration des procédures. De toute façon il doit voir à ce que l'information circule librement dans le groupe à ce niveau.

c) Le niveau socio-émotif:

Dès qu'un certain nombre de personnes poursuivent ensemble un objectif commun il est inévitable qu'il se crée occasionnellement des tensions et des conflits mineurs au cours de la discussion. Souvent la charge émotive qui se développe à cause des différences de points de vue ou de mentalités paralyse le travail du groupe. C'est donc le rôle de l'animateur de veiller à maintenir dans le groupe un climat favorable à la discussion. Il y parviendra dans la mesure où il fera circuler l'information sur ce que ressentent les participants concernant le fonctionnement même du groupe et concernant les différents types de participation qu'ils rencontrent dans le groupe.

Très souvent des animateurs manquent leur coup parce qu'ils ne tiennent pas compte de l'un ou l'autre de ces trois niveaux de participation. Une erreur systématique de certains animateurs est d'essayer

de mettre hors d'ordre tout ce qui ne concerne pas les idées et le sujet à l'agenda. Au contraire, on dit d'un animateur qu'il est compétent lorsqu'il suit le groupe aux trois niveaux de participation, faisant circuler l'information là où c'est nécessaire et conservant l'équilibre entre l'efficacité et les échanges interpersonnels.

LES FONCTIONS D'ANIMATION

Certaines fonctions simples peuvent aider l'animateur à se sensibiliser aux problèmes propres à chacun des trois niveaux de participation, et à faire circuler l'information utile dans le groupe. Elles sont groupées sous trois titres correspondant aux trois niveaux de participation: les fonctions de clarification, au niveau du contenu: les fonctions de contrôle, au niveau de la procédure: et les fonctions de facilitation, au niveau socio-émotif.

LES FONCTIONS DE CLARIFICATION

a) Définir: Le groupe étant réuni en vue d'un objectif commun il est important que dès le point de départ l'animateur s'assure que cet objectif a bien été défini. S'il ne l'est pas il accorde tout le temps nécessaire pour le faire. De même le vocabulaire utilisé par les participants est

souvent équivoque ou polyvalent; l'animateur se demande donc continuellement si les mots employés veulent dire la même chose pour tous les membres du groupe; sinon il demande aux participants de définir les termes qu'ils emploient. S'il n'est pas certain il vérifie en demandant à ceux qui emploient ces termes s'ils veulent dire la même chose.

b) Reformuler: Une bonne façon de faire circuler l'information correctement au niveau du contenu est de reformuler de temps en temps ce qu'un participant vient de dire, surtout lorsqu'il ne semble pas compris par les autres. Cette technique est particulièrement efficace pour sensibiliser tous les participants aux difficultés de communication et pour susciter chez eux une conscience du groupe. Elle a également pour effet d'augmenter la capacité d'écoute des participants. Elle aide enfin le participant qui vient de parler à prendre conscience de ce qu'il vient de dire et de nuancer sa pensée au besoin.

c) Faire des liens: Une des difficultés du travail en équipe est que les participants ne tiennent pas assez compte des éléments que les autres apportent. L'animateur peut alors intervenir en demandant à celui qui vient de parler de faire lui-même le lien avec ce qui vient d'être dit. Il peut aussi faire lui-même les liens qu'il voit, surtout lorsqu'ils

sont demeurés implicités dans les interventions des participants. Cela invite les gens à s'écouter davantage et contribue à faire une discussion plus concentrée.

d) Résumer: De temps en temps l'animateur peut permettre aux participants de reprendre leur souffle en résumant les différentes opinions déjà émises. Il peut aussi essayer d'en faire la synthèse ou demander au groupe de l'aider s'il ne peut la faire lui-même. Si le groupe a une secrétaire, il peut également faire part au groupe de temps en temps des éléments qu'il a retenus. Cela permet de faire le point et de réorienter la discussion si cela est nécessaire.

LES FONCTIONS DE CONTRÔLE

e) Susciter: Dans tout groupe, il y a des participants qui parlent peu et d'autres qui ne parlent pas du tout. L'animateur ne doit pas se donner comme mission de faire parler tout le monde. Il doit cependant favoriser la participation verbale de ce qu'on appelle "les silencieux". La technique qui consiste à faire un tour de table systématique n'est pas à conseiller, elle crée souvent un stress qui rend encore plus pénible la participation des silencieux.

La façon de susciter la participation verbale des silencieux est de guetter le moment où ils semblent plus à l'aise ou moins conscients d'eux-mêmes, pour les inviter à parler à ce moment-là. C'est souvent au moment où le groupe est le plus animé que ces moments se présentent; si l'animateur est attentif il peut alors donner la priorité de parole à ceux qui parlent moins.

f) Refréner: Tout groupe contient aussi les participants qui parlent facilement, longtemps, et souvent. La tâche de l'animateur est de les refréner et de les aider à prendre moins de place. Il le fera d'autant plus facilement qu'il aura une bonne relation interpersonnelle avec ces participants; s'il peut le faire avec humour cela est encore mieux. Très souvent, ces participants sont verbo-moteurs et le simple fait de les résumer au moment opportun et de demander à d'autres participants d'intervenir suffit à réduire leur participation. On peut aussi les inviter à se résumer eux-mêmes en leur donnant comme défi de le faire en moins de cinq phrases.

g) Sensibiliser au temps: Pour éviter que le temps dont on dispose soit perdu sur des questions de détails et pour accélérer la progression des idées, l'animateur peut rappeler de temps en temps le nombre de minutes qui restent. Il peut aussi demander au groupe d'évaluer l'emploi du temps en fonction de l'agenda que l'on devrait couvrir normalement; quitte à modifier l'agenda, s'il y a lieu.

h) Donner la parole: On s'attend ordinairement que l'animateur donne la parole et il peut le faire formellement de façon régulière; il peut aussi le faire uniquement pour ceux qui préfèrent la demander, et il peut inviter les participants à prendre la parole sans la demander. Ce qui est important c'est qu'il avertisse les participants de la façon dont il veut procéder, modifiant sa façon de procéder selon les besoins du groupe. De toute façon, l'animateur garde toujours priorité de parole et il peut l'utiliser pour mettre de l'ordre advenant une confusion momentanée.

FONCTIONS DE FACILITATION

i) Accueillir: L'animateur peut favoriser grandement la participation de tous par son accueil chaleureux à l'égard de chaque participant. Le fait de s'intéresser à chaque participant, quel que soit son statut, contribue également à valoriser chacun aux yeux des autres participants.

j) Détendre: En permettant aux participants de se détendre et de blaguer entre eux à l'occasion, l'animateur peut contribuer grandement à solidariser le groupe. De même certains moments de pause au cours de la discussion peuvent laisser se déposer certaines tensions dues à la fatigue. Tout cela est de nature à faciliter le travail du groupe.

k) Objectiver: S'il se produit des conflits plus violents entre deux personnes émotivement engagées l'une par rapport à l'autre, l'animateur peut détendre beaucoup la situation en reformulant de façon objective les idées émises avec beaucoup de subjectivité. Il dégage alors le contenu de la charge socio-émotive et permet aux participants de ne pas s'arrêter à l'opposition entre personnes.

l) Verbaliser: Lorsque le climat est tendu sans trop qu'on sache pourquoi il peut être indiqué de permettre aux participants de verbaliser ce qu'ils ressentent à ce moment présent. De même lorsqu'on est face à une difficulté qui semble insurmontable il peut être utile de verbaliser ce qu'on ressent. L'animateur peut encourager et même susciter cette verbalisation lorsque cela semble utile. Le principe à la base de cette technique est qu'un sentiment verbalisé devient beaucoup plus facile à maîtriser.

En résumé, on peut dire qu'un animateur compétent est celui qui tient compte des trois niveaux de participation. Si certaines fonctions lui semblent plus difficiles il peut s'en acquitter en demandant aux participants de les exercer. Une bonne façon de s'entraîner à l'animation est de s'enregistrer et de noter après coup ses interventions spontanées selon les trois niveaux.

ANNEXE IV

LE PROJET ÉDUCATIF EN DÉVELOPPEMENT
SON ANIMATION

LES NIVEAUX DE PARTICIPATION ET LES FONCTIONS D'ANIMATION CORRESPONDANTES

(ACÉTATES)

DIRECTION RÉGIONALE DE MONTRÉAL
SERVICES ÉDUCATIFS

LES NIVEAUX DE PARTICIPATION ET LES FONCTIONS D'ANIMATION CORRESPONDANTES

NIVEAUX DE PARTICIPATION

- CONTENU
  - IDÉES CIRCULANT LIBREMENT
- PROCÉDURE
  - PROCÉDURE DE DISCUSSION ET DE DÉCISION BIEN DÉFINIES ET ACCEPTÉES DE TOUS
- SOCIO-ÉMOTIF
  - CLIMAT FAVORABLE À LA DISCUSSION

FONCTIONS D'ANIMATION

- CLARIFICATION
  - DÉFINIR
  - REFORMULER
  - FAIRE LES LIENS
  - RÉSUMER
- CONTRÔLE
  - SUSCITER
  - REFRÉNER
  - SENSIBILISER AU TEMPS
  - DONNER LA PAROLE
- FACILITATION
  - ACCUEILLIR
  - DÉTENDRE
  - OBJECTIVER
  - VERBALISER

ANNEXE V

LE PROJET ÉDUCATIF EN DÉVELOPPEMENT
SON ANIMATION

LES RÔLES DANS UN GROUPE

(DOCUMENT D'ACCOMPAGNEMENT)

DIRECTION RÉGIONALE DE MONTRÉAL
SERVICES ÉDUCATIFS

L'ANIMATEUR, L'EXPERT, L'AUTORITÉ

Le souci d'une bonne organisation peut aussi amener le groupe à s'interroger sur l'opportunité de définir certains rôles. Est-ce que, par exemple, la cible est telle qu'un secrétaire est nécessaire? Si oui, doit-il faire un procès-verbal détaillé, s'en tenir à un résumé des échanges ou noter simplement les décisions prises par le groupe?

Les rôles les plus importants sont cependant ceux qui concernent le partage du pouvoir à l'intérieur du groupe. Trois rôles peuvent ainsi être précisés: celui de l'expert, celui de l'autorité et celui de l'animateur.

Selon les cibles poursuivies, un membre peut être considéré comme *expert sur la question discutée*. Si tel est le cas, le groupe a avantage à reconnaître explicitement cette réalité. Si on ne le fait pas, deux types d'obstacles peuvent surgir. Le membre concerné, qui a plus d'information que les autres, peut être paralysé dans la participation, de crainte de prendre trop de place dans le groupe. Si le groupe reconnaît formellement la compétence de ce membre et manifeste un désir de l'utiliser, celui-ci apportera plus librement ses ressources. Si le rôle d'expert n'est pas reconnu, d'autres membres peuvent aussi réagir négativement à l'influence du membre qui, effectivement, prendra plus de place dans le groupe. La reconnaissance de l'expert permet de plus d'établir

des procédures qui, tout en accordant un certain pouvoir à l'expert, limitent l'effet de ce pouvoir. On peut, par exemple, prévoir une période de questions où l'expert est invité à donner toute l'information dont le groupe a besoin, puis une phase de discussion où l'expert redevient un *membre comme les autres*. Le cas se présente également si le groupe désire faire appel à un expert qui n'est pas un membre habituel du groupe. Il peut ainsi prévoir une période où l'expert est interviewé dans le groupe, et poursuivre ensuite sa réunion en l'absence de l'expert.

Un autre rôle important à clarifier dans l'organisation d'un groupe est celui de *l'autorité*. Plusieurs groupes n'ont pas à se poser cette question, lorsque personne n'est en position d'autorité par rapport aux autres membres du groupe. Mais dans le cas contraire, il est utile de délimiter les champs de compétence respectifs. Si un *patron* réunit un groupe de subalternes, il est essentiel que la cible du groupe indique clairement le pouvoir qui est conféré au groupe et, s'il y a lieu, les limites de ce pouvoir. Une confusion se produit souvent dans le groupe qui est consulté sur une question. Si la cible *exige* une réunion, le groupe est en droit de connaître l'utilisation qui sera faite des avis qu'il donnera. Si la réunion est strictement *consultative* et si d'autres sources doivent influencer les centres de décision, le groupe doit encore connaître et accepter (ou refuser) le caractère "gratuit" des avis qu'on sollicite. Dans tous les cas, il faudra s'interroger sur l'opportunité de la présence dans le

groupe de l'autorité. Si cette présence s'avère utile, il faudra encore préciser si, au cours de la réunion, la personne en autorité sera limitée à un rôle d'observateur ou si elle sera participant au même titre que les autres membres. Dans ce dernier cas, un groupe bien organisé n'accepte pas que le patron exerce subtilement son autorité par mode de censure ou autrement. Le cas échéant, on peut lui accorder plutôt un rôle d'expert, s'il dispose d'informations dont le groupe a besoin.

Une autre forme *d'autorité* est le rôle de *représentant* du groupe. Si le groupe doit avoir un porte-parole officiel (secrétaire général, président, représentant), il a profit à préviser le mandat de celui-ci et l'autorité qui lui est conférée par le groupe. Dans ce cas, c'est le groupe qui est l'autorité et une partie de cette autorité est déléguée au représentant. Tel est le cas de toutes les fonctions exercées par des membres qui sont élus à la fonction qu'ils exercent.

Enfin, l'organisation du groupe peut l'amener à s'interroger sur la pertinence d'un *animateur*. Contrairement aux rôle précédents, celui de l'animateur n'exige aucune compétence particulière par rapport au contenu de la cible, et il ne confère aucune autorité à la personne qui exerce ce rôle. C'est un membre qui sacrifie, au moins en partie, sa participation - c'est-à-dire sa propre interaction avec la cible commune - pour aider le groupe à l'organiser et à utiliser de façon adéquate son énergie d'entretien. Le groupe n'a pas toujours besoin d'un

animateur; on peut même affirmer que plus un groupe atteint la maturité et plus il bénéficie de conditions favorables à sa croissance, moins il a besoin d'un animateur. Par ailleurs, l'animateur peut être très utile lors de la naissance du système-groupe, ne serait-ce que pour l'aider à bien s'organiser. Il peut être utile également dans des situations particulièrement difficiles lorsque, par exemple, les relations entre les personnes sont tendues, lorsqu'on a peu de temps pour atteindre les objectifs, lorsque les membres sont peu entraînés à la vie en groupe, lorsque d'autres membres qui exercent des rôles - expert et autorité - risquent de paralyser le groupe, ou lorsque le groupe se donne une période d'auto-évaluation. Dans les cas où un animateur s'avère utile, il est préférable de ne pas confier ce rôle à un membre qui exerce déjà un autre rôle: secrétaire, expert ou autorité.

L'exercice du rôle d'animateur consiste à faciliter la naissance et la croissance du groupe. Plusieurs experts du groupe affirment que pour bien jouer son rôle, l'animateur doit s'abstenir de participer au plan du contenu; il semble exagéré de généraliser une telle affirmation. Tout dépend de chaque situation de groupe. Plusieurs groupes peuvent très bien se passer d'animateur; d'autres peuvent demander à un membre d'être animateur tout en continuant de participer au contenu; d'autres peuvent se donner un animateur uniquement dans des périodes plus délicates et pour une durée limitée; d'autres enfin jugent utile de sacrifier la participation de l'un de ses membres pour s'assurer d'un meilleur fonctionnement. Dans ce

dernier cas, il est souhaitable que l'on choisisse un membre dont la participation au plan du contenu n'est pas essentielle pour atteindre la cible. Un dernier cas peut être signalé, celui du groupe qui engage un animateur professionnel ou semi-professionnel, qui n'est pas un membre régulier du groupe. Dans des moments particulièrement critiques, lors d'une auto-évaluation plus poussée par exemple, un animateur externe peut être utile; mais règle générale c'est là un cas d'exception.

L'OBSERVATEUR

FEUILLET D'OBSERVATION

NOM DE L'OBSERVATEUR: .....DATE: .....

ÉQUIPE: .....

Voici un guide d'observaiton susceptible de faciliter le travail d'évaluation d'une session d'équipe de travail. Vous y trouverez des suggestions concernant quelques points qui méritent d'être observés et discutés avec l'équipe. Ce quide touche à quatre secteurs de la vie de groupe: (1) la tâche; (2) l'atmosphère du groupe; (3) les relations entre les participants; et (4) l'animateur.

---

1 - LA TÂCHE

1. Dans l'ensemble, comment le groupe s'acquitte-t-il de sa tâche, d'après vous?

2. Avez-vous l'impression qu'on se rapproche du but visé? Quelles sont les causes de ce progrès? Ou, au contraire, quels sont les facteurs qui entravent, d'après vous, la marche des travaux?

3. Avez-vous noté ce qui vous a semblé être des digressions? A votre avis, étaient-elles de nature à faciliter le travail ou à l'entraver?

4. Que pensez-vous de la façon dont on prend les décisions dans le groupe? Avez-vous l'impression que les décisions prises à date ont satisfait les participants et les ont tous ralliés?

5. Croyez-vous que la procédure adoptée par le groupe est fonctionnelle et efficace?

II - L'ATMOSPHÈRE DU GROUPE

1. Quelle est votre impression dominante concernant le climat qui a régné durant cette session de travail?

2. Avez-vous noté des périodes d'apathie? d'euphorie? de tension? de détente? de travail intense? de fatigue? de révolte? de bien-être? etc. A quels indices vous êtes-vous arrêté pour remarquer ces différents climats? Comment cela s'est-il manifesté?

3. Vous personnellement, vous êtes-vous senti impliqué par ce qui se passait dans le groupe? Comment avez-vous réagi?

III - LES RELATIONS ENTRE LES PARTICIPANTS

1. Les participants avaient-ils l'air satisfait de la réunion? A quoi l'avez-vous observé?

2. La majorité des participants a-t-elle participé? Chacun avait-il la possibilité d'exprimer à fond sa pensée? Si non, pourquoi?

3. Avez-vous eu l'impression qu'il y avait dans le groupe des sous-groupes ou des factions opposées? Lesquelles?

4. Croyez-vous que le groupe a utilisé suffisamment toutes les ressources de chacun?

IV - L'ANIMATEUR

1. Comment l'animateur s'est-il acquitté de sa tâche?

2. Avez-vous l'impression que l'animateur a su utiliser la participation de la majorité des membres? Croyez-vous qu'il soit accepté de tous les participants?

3. D'après vous, quelles ont été ses bonnes interventions aujourd'hui?
   Lesquelles vous ont semblé moins heureuses?

4. Quels types d'interventions a-t-il fait? A quel niveau de participation et dans quel but? Remplir la grille "observation de l'animateur" pour répondre à cette question.

OBSERVATIONS DE L'ANIMATEUR

NOM DE L'ANIMATEUR.....

Types d'interventions (à quel niveau et dans quel but?)					
PERSONNELLES	Pour donner son opinion ou orienter la discussion				
	Pour expliquer ses interventions d'animateur				
AU NIVEAU DU CONTENU (Pour clarifier le contenu des échanges)	Pour définir, aider à définir ou rappeler l'objectif du groupe				
	Pour aider à définir ou à clarifier certains termes ou idées ambiguës				
	Pour reformuler et clarifier ou synthétiser une intervention				
	Pour faire des liens entre plusieurs interventions				
	Pour faire une synthèse des opinions émises ou pour faire le point sur la discussion				
AU NIVEAU DE LA PROCEDURE (Pour organiser et contrôler la participation)	Pour donner la parole ou inviter à parler				
	Pour aider le groupe à préciser ses procédures de fonctionnement				
	Pour aider ceux qui parlent beaucoup ou longtemps à prendre moins de place				
	Pour rappeler le temps disponible				
	Pour tester l'accord des membres				
AU NIVEAU DU CLIMAT (Pour faciliter la participation)	Pour aider quelqu'un à s'exprimer ou à intervenir				
	Pour encourager quelqu'un à dire ce qu'il ressent				
	Pour rendre le climat plus détendu				
	Pour objectiver et clarifier les oppositions				

Autres remarques: (interventions de l'animateur: longues ou courtes, fréquentes ou rares, claires ou obscures, à voix basse ou forte, calmes ou nerveuses, débit régulier ou irrégulier, débit rapide ou lent, prononciation et articulation, etc...)

ANNEXE VI

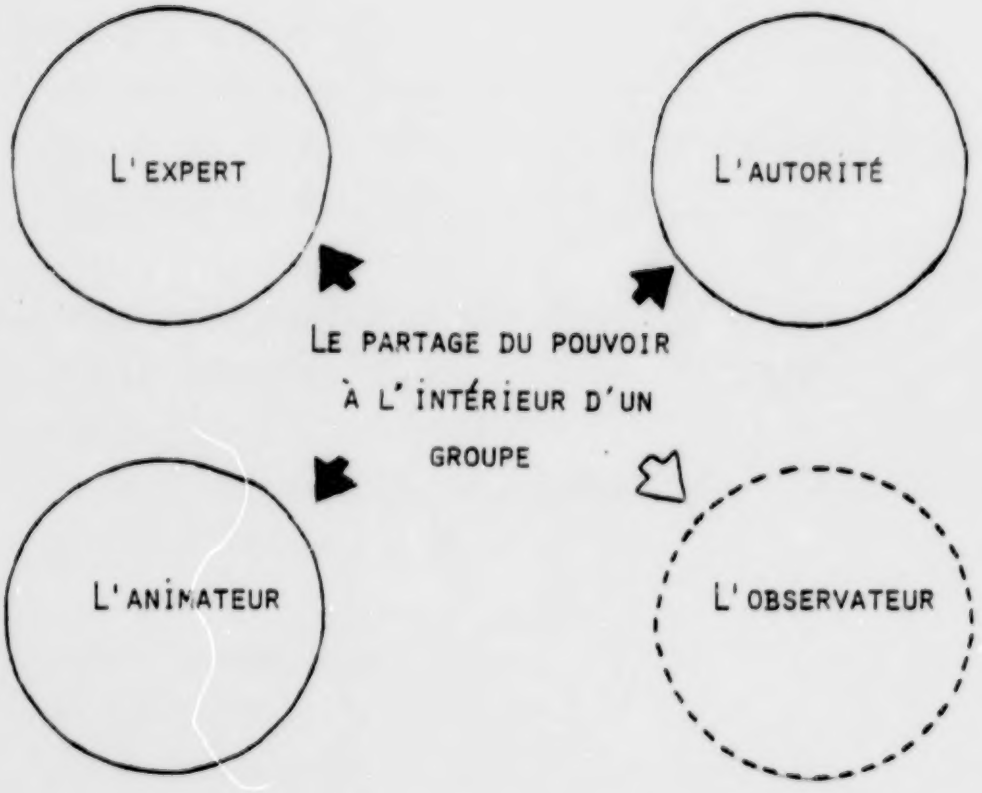
LE PROJET ÉDUCATIF EN DÉVELOPPEMENT
SON ANIMATION

LES RÔLES DANS UN GROUPE

(ACÉTATES)

DIRECTION RÉGIONALE DE MONTRÉAL
SERVICES ÉDUCATIFS

LES RÔLES LES PLUS IMPORTANTS À L'INTÉRIEUR D'UN GROUPE



L'EXERCICE DES RÔLES DANS UN GROUPE

- LE RÔLE D'EXPERT:
  - AVANTAGE D'UNE RECONNAISSANCE FORMELLE DE LA COMPÉTENCE DISPONIBLE
  - ÉTABLISSEMENT DE PROCÉDURES FAVORABLES

- LE RÔLE DE L'AUTORITÉ:
  - UNE CERTAINE COMPÉTENCE SUR LE CONTENU
  - LES FORMES DE DÉLÉGATION DE L'AUTORITÉ DU GROUPE: PORTE-PAROLE, SECRÉTAIRE, REPRÉSENTANT.

- LE RÔLE DE L'ANIMATEUR:
  - AUCUNE COMPÉTENCE PARTICULIÈRE SUR LE CONTENU
  - AUCUNE AUTORITÉ
  - LE MEMBRE QUI JOUE CE RÔLE, SACRIFIE AU MOINS EN PARTIE SA PARTICIPATION.

- LE RÔLE D'OBSERVATEUR:
  - SUR LA TÂCHE
  - SUR L'ATMOSPHÈRE
  - SUR LES RELATIONS ENTRE LES PARTICIPANTS
  - L'ANIMATEUR

OBSERVATIONS DES TYPES D'INTERVENTION DE L'ANIMATEUR

NIVEAU ▼	BUTS ▼
PERSONNEL	DONNER SON OPINION, ORIENTER LA DISCUSSION, EXPLIQUER SES INTERVENTIONS.
AU NIVEAU DU CONTENU POUR CLARIFIER LE CONTENU DES ÉCHANGES	LES OBJECTIFS, LES TERMES, LES IDÉES AMBIGUËS, LES LIENS ENTRE LES INTERVENTIONS, LA SYNTHÈSE DES OPINIONS ÉMISES
AU NIVEAU DE LA PROCÉDURE POUR ORGANISER ET CONTRÔLER LA PARTICIPATION	DONNER LA PAROLE, INVITER À PARLER, AIDER LE GROUPE À PRÉCISER SON CHEMINEMENT, RAPPELER LE TEMPS DISPONIBLE, TESTER L'ACCORD DES MEMBRES.
AU NIVEAU DU CLIMAT POUR FACILITER LA PARTICIPATION	AIDER À S'EXPRIMER ET À INTERVENIR, ENCOURAGER, OBJECTIVER ET CLARIFIER

AUTRES REMARQUES: INTERVENTIONS DE L'ANIMATEUR: LONGUES OU COURTES, FRÉQUENTES OU RARES, CLAIRES OU OBSCURES, À VOIX BASSE OU FORTE, CALMES OU NERVEUSES, DÉBIT RÉGULIER OU IRRÉGULIER, DÉBIT RAPIDE OU LENT, PRONONCIATION ET ARTICULATION, ETC...

ANNEXE VII

LE PROJET ÉDUCATIF EN DÉVELOPPEMENT
SON ANIMATION

QUELQUES TECHNIQUES D'ANIMATION

(DOCUMENT D'ACCOMPAGNEMENT)

DIRECTION RÉGIONALE DE MONTRÉAL
SERVICES ÉDUCATIFS

BRAINSTORMING

1. SITUATION GLOBALE

2. RECHERCHE DES FAITS

3. RECHERCHE DES PROBLÈMES

4. RECHERCHE DES IDÉES

5. ÉVALUATION

6. IMPLANTATION

ÉTAPES DU BRAINSTORMING

1. SITUATION GLOBALE

- Situation telle que présentée sous forme de défi.

2. RECHERCHE DES FAITS

- Recherche de faits quantitatifs (non qualitatifs) explicitant le problème.

3. RECHERCHE DES PROBLÈMES

- A l'aide de la deuxième étape, trouver par des questions (comment, pourquoi, de quelle façon) quels sont le ou les vrais problèmes.

  N.B.: ne pas se limiter seulement aux faits et formuler en terme de défi.

4. RECHERCHE DES IDÉES

- Choix d'un défi.

- Donner toutes les solutions qui nous viennent à l'esprit sans juger de leur valeur (viser la quantité); construire sur les autres.

5. ÉVALUATION

- A la suite de l'effort d'imagination, c'est le jugement qui doit s'exercer; évaluer des idées selon des critères qu'on choisit. On écrit sur un tableau les idées que l'on note selon la façon dont elles répondent - TRÈS BIEN (3), MOYENNEMENT (2), TRÈS MAL (1), ou PAS DU TOUT (0) à chaque critère.

6. IMPLANTATION

- Comment réaliser l'idée-solution qu'on a sélectionnée (ou améliorée)?

  On se pose alors de nouveaux problèmes: "Si j'avais à implanter cette idée à quoi dois-je penser pour qu'elle fonctionne?

  - Comment faire accepter cette idée?
  - Comment anticiper les objections?
  - Comment me faire aider pour réaliser mon idée?
  - Par qui me faire aider?
  - Quand réaliser mon objectif?
  - Comment tester mon idée pour en vérifier l'effet?
  - Quelles sont les personnes en cause?
  - Etc....

- Ces questions sont sujettes à un autre brainstorming:

FAITS

PROBLÈMES

IDÉES

SYNECTIQUE

RENDRE FAMILIER
1. PROBLÈME
2. ANALYSE
3. PURGE
4. BUTS

RENDRE ÉTRANGE
5. EXEMPLE DANS UN DOMAINE
6. ANALOGIE PERSONNELLE
7. TITRES DE VOLUMES
8. EXEMPLE
9. EXAMEN DE PHÉNOMÈNES

RETOUR À LA RÉALITÉ
10. FORCE-FIT

EXCURSION EN SYNECTIQUE

1. PROBLÈME

- Le problème est amené par l'expert qui l'énonce en quelques mots.

2. ANALYSE

- L'expert peut élaborer davantage et répondre à quelques questions des participants (il n'est pas nécessaire de s'étendre inutilement sur l'analyse; au cours de l'excursion, l'expert orientera davantage les participants).

3. PURGE

- Le leader peut demander aux participants s'ils ont des solutions possibles à soumettre immédiatement à l'expert.

4. BUTS

- Les participants de même que l'expert formulent des buts (défis, "challenges") qui correspondent aux multiples façons possibles d'envisager le problème (à ce moment l'expert devient participant).

- CHOIX D'UN BUT par l'expert

- CHOIX D'UN MOT par le leader à l'intérieur du but formulé.

5. EXEMPLE

- Le leader invite les participants à lui fournir des exemples du phénomène tel que choisi (mot) dans un domaine plus éloigné (plus ce domaine est étranger au concept ou au mot sélectionné, meilleure est la possibilité de recueillir un matériel plus riche).

6. ANALOGIE PERSONNELLE

- Le leader choisit à l'intérieur des exemples fournis un mot (l'analogie est plus facile quand c'est un objet), et il demande aux participants de s'y identifier ("je suis...").

7. TITRE DE VOLUME

- A partir de tout le matériel accumulé lors de l'analogie personnelle, le leader invite les participants à formuler un titre de volume en deux mots, titre qui contient l'essence et le paradoxe (la formulation est simplifiée lorsqu'on utilise un nom et un adjectif). Le matériel compris dans l'analogie personnelle sert de point de départ c'est-à-dire qu'on peut construire à partir de ce matériel.

8. EXEMPLES

- Le leader choisit un des titres de volume et demande aux participants de lui fournir des exemples du titre de volume dans un domaine différent choisi par le leader.

9. EXAMEN DE PHÉNOMÈNES

- Le leader choisit un des exemples et demande aux participants d'en examiner les caractéristiques et les phénomènes.

10. FORCE-FIT

- Une fois l'examen complété, le leader reprend le but qui avait été retenu par l'expert et demande aux participants comment on pourrait faire pour régler ce problème en se servant des caractéristiques issues de l'EXAMEN. A la première approche suggérée, les participants se doivent d'intervenir dans la mesure où ils construisent autour de cette approche. Le leader voit à ce que les participants construisent les uns sur les autres en relation avec les préoccupations de l'expert. L'expert oriente le groupe par ses interventions et c'est lui qui détermine s'il y a solution possible.

LE GROUPE NOMINAL

1° Suite à une question posée par l'animateur, les participants, en silence, formulent par écrit le plus grand nombre d'opinions possible dans un laps de temps déterminé d'avance;

2° L'animateur demande à chaque participant, à tour de rôle, de communiquer la première opinion inscrite sur sa feuille. Au fur et à mesure, il écrit cette opinion sur un tableau ou sur des feuilles mobiles grand format. On procède à autant de tours de table qu'il y a d'opinions à exprimer;

3° Tous les énoncés bien en vue au tableau ou sur les feuilles mobiles fixées au mur, on procède à la clarification des idées les unes après les autres. Il s'agit de vérifier si tous les participants attribuent le même sens aux énoncés et s'ils comprennent la logique qui sous-tend chaque opinion;

4° Cette discussion de groupe est suivie du vote individuel sur l'importance relative des énoncés. Les énoncés qui reçoivent le plus de votes constituent les priorités du groupe;

Pour diminuer la dispersion des votes et resserrer le consensus, on peut ajouter les deux phases facultatives suivantes:

5° Discussion des résultats du vote;

6° Deuxième et dernier vote.

ANNEXE VIII

LE PROJET ÉDUCATIF EN DÉVELOPPEMENT
SON ANIMATION

QUELQUES TECHNIQUES D'ANIMATION

(ACÉTATES)

DIRECTION RÉGIONALE DE MONTRÉAL
SERVICES ÉDUCATIFS

BRAINSTORMING

DURÉE	DÉMARCHE-TYPE	TÂCHES	RÔLE LEADER	RÔLE EXPERT	RÔLE PARTICIPANT
3 MIN.	1. SITUATION GLOBALE	- PROBLÈME - DÉFI			
5 -7 MIN.	2. RECHERCHE DES FAITS	- FAITS QUANTITATIFS - DÉFIS PARTICULIERS			
10 MIN.	3. RECHERCHE DES PROBLÈMES	- COMMENT, POURQUOI, - DE QUELLE FAÇON - REFORMULATION EN DÉFIS EXTRAORDINAIRES			
30-35 MIN.	4. RECHERCHE DES IDÉES	- CHOIX D'UN DÉFI - INVENTAIRE DE TOUTES LES SOLUTIONS.			
15-20 MIN.	5. ÉVALUATION ET IMPLANTATION	- CHOIX DES CRITÈRES - APPRÉCIATION DES IDÉES			
60-75 MIN.					

RECHERCHE DES IDÉES

4IÈME ÉTAPE

INVENTAIRE DES IDÉES	(GROUPE)
FORMULATION DES IDÉES CASSE-COU	(GROUPE)
CHOIX D'UNE IDÉE (OU PARTIE) CASSE-COU	(GROUPE)
EXAMEN DE L'IDÉE (PARTIE) CASSE-COU	(GROUPE)
VISUALISATION DES PHÉNOMÈNES	(LEADER)
FORCE-FIT (RETOUR À LA RÉALITÉ)	(GROUPE)

ÉVALUATION

5IÈME ÉTAPE

CONFECTION DE LA GRILLE

IDÉES	CRITÈRES			TOTAL
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				
N.				

1. BON
2. TRÈS BON
3. EXCELLENT

SYNECTIQUE

EXCURSION EN SYNECTIQUE

RENDRE FAMILIER	1. PROBLÈME 2. ANALYSE 3. PURGE 4. BUTS
RENDRE ÉTRANGE	5. EXEMPLE DANS UN DOMAINE 6. ANALOGIE PERSONNELLE 7. TITRES DE VOLUMES 8. EXEMPLES 9. EXAMENS DE PHÉNOMÈNES
RETOUR À LA RÉALITÉ	10. FORCE-FIT

LE GROUPE NOMINAL

PROCESSUS	RÔLE DE L'ANIMATEUR	RÔLE DES PARTICIPANTS
1. COMMUNICATION D'UNE QUESTION	X	
2. EN SILENCE, FORMULATION PAR ÉCRIT DU PLUS GRAND NOMBRE D'OPINIONS POSSIBLES DANS UN LAPS DE TEMPS DÉTERMINÉ D'AVANCE.		X
3. INSCRIPTION SUR UN TABLEAU DES OPINIONS DE 1 À N, EN PROCÉDANT SYSTÉMATIQUEMENT AUX TOURS DE TABLE REQUIS.	X	
4. CLARIFICATION DES IDÉES LES UNES APRÈS LES AUTRES. (VÉRIFICATION DU SENS DES ÉNONCÉS)	X	X
5. VOTE INDIVIDUEL SUR L'IMPORTANCE RELATIVE DES ÉNONCÉS. (FIXATION DES PRIORITÉS DU GROUPE.)	X	X X
6. DISCUSSION DES RÉSULTATS DU VOTE.		X
7. DEUXIÈME ET DERNIER VOTE.		X

ANNEXE IX

LE PROJET ÉDUCATIF EN DÉVELOPPEMENT
SON ANIMATION

QUELQUES MODÈLES D'INTERVENTION D'UN ANIMATEUR COMME AGENT DE CHANGEMENT

(DOCUMENT D'ACCOMPAGNEMENT)

REF: Quelques réflexions sur l'animation et l'intervention auprès d'agents d'éducation de l'école.

D.G.R., février 1982

1.1 LES CONCEPTIONS DE L'ANIMATION

Le statut d'animateur a pris depuis quelques années une importance de plus en plus grande dans les milieux éducatifs du Québec. Très souvent, en effet, il s'avère qu'il s'agit d'une des conditions essentielles pour engendrer un développement ou un changement dans un milieu donné. Que l'on se rappelle que depuis au moins une décennie l'on signale fréquemment que le directeur d'école doit être avant tout un animateur pédagogique dans son milieu. Le Ministère a même institutionnalisé ce rôle pour les directeurs d'école et ce, par le biais de diverses réglementations.

L'animation en elle-même est l'objet de plusieurs confusions. On lui donne plusieurs définitions que le milieu a tendance à élargir facilement. A la limite, semble-t-il, tout devient de l'animation. Que pouvons-nous penser de ce milieu qui avait un animateur du transport scolaire? En fait, il préparait les horaires. De plus, plusieurs se donnent le titre d'animateur dès qu'ils sont en relation avec d'autres. Dans ce document, nous tenterons de définir l'animation, et de dégager les diverses pratiques et ce, dans le contexte de la mise en place d'un projet éducatif.

Pour plusieurs, animer est lié à la conduite des réunions. Il s'agit d'intervenir dans le contexte des rencontres de groupe et de permettre un

cheminement. Cette approche implique la nécessité pour l'animateur de connaître les processus de groupe, les processus de la communication et les diverses techniques de conduite des réunions. Dans ce contexte, le rôle de l'animateur est fonction de l'apport des participants. L'animateur aide le groupe à définir un mandat, fait circuler l'information et traite avec le groupe des divers problèmes de cheminement et de participation. Ce type d'animateur laisse une large place au groupe et intervient davantage sur le processus que sur le produit. Certains se refusent à intervenir sur le produit.

Pour d'autres, animer consiste à amener le groupe vers un objectif donné et à intervenir par diverses stratégies pour que cet objectif soit atteint. Le produit l'emporte sur le processus. Certains vont même jusqu'à réduire à peu de choses la contribution des participants. Ceux-ci ont un mot à dire quant aux moyens mais bien peu quant à l'objectif à atteindre. Dans cette perspective, l'animateur doit bien connaître le sujet de l'intervention et il doit nécessairement orienter le groupe vers cette dimension. Evidemment, cette forme d'intervention est très contestée par ceux qui se refusent à intervenir sur les produits.

Il existe enfin une autre école de pensée. Pour les tenants de celle-ci, il s'agit que s'établissent entre l'animateur et les participants une

interaction d'où se dégageront à la fois le processus et le produit de l'intervention. Cette animation, basée sur l'interaction, implique que l'animateur suscite des demandes chez les participants. Le processus interactif s'amorcera dans la mesure où l'on recherchera une adéquation entre les offres de l'animateur et les demandes des participants. Cette forme d'animation exige que l'animateur soit attentif à la qualité et à la pertinence de ses offres et qu'il soit centré sur les processus qui seront mis en branle. Le produit deviendra alors une résultante de cette interaction.

1.2 LE COUPLE INTERVENANT/COMMETTANT

Pour faire le choix d'un modèle d'animation approprié à un contexte, nous devons en premier lieu analyser certaines dimensions fondamentales du processus d'animation et du processus d'intervention. Ce sont, à notre avis, deux processus indissociables. L'animateur est un intervenant qui utilise certaines stratégies de travail et certains outils qui sont propres à son rôle. Il agit en relation avec le participant qui aura à réutiliser les effets de son intervention. Le participant dans cette perspective sera appelé le commettant. Celui-ci est placé dans une situation qui lui permettra de retirer de la relation avec l'intervenant certains avantages tant personnels que professionnels. Il

est, à la limite, celui qui pourra témoigner de la qualité de l'intervention de l'animateur. Le commettant peut être un individu ou un groupe. A notre avis, un processus d'animation peut se réaliser tant dans un rapport dyadique que dans un rapport de groupe plus ou moins grand.

Selon ce que sont ses intentions premières et réelles, l'intervenant peut entrer de diverses manières en relation avec le ou les commettants. Il peut vouloir modeler le commettant à partir d'une vision particulière et précise. Il peut vouloir partir de la demande formulée par le commettant, ne pas la modifier et s'y assujettir. Il peut vouloir établir une interaction entre les demandes du commettant et ses propres offres.

l'animateur intervient sur le commettant
ou
l'animateur intervient sous le commettant
ou
l'animateur intervient avec le commettant

Cette typologie restreinte de l'intervention permet déjà d'entrevoir la possibilité de diverses stratégies d'intervention dans le contexte de ce projet. Certains modèles semblent moins appropriés à l'esprit même du projet éducatif.

La manière d'intervenir de l'animateur joue un rôle de premier plan dans son rapport avec le commettant. Celui-ci se sentira plus ou moins sollicité selon le style d'intervention de l'animateur.

Certains styles d'intervention impliquent une plus grande contribution du commettant (sous ou avec). Le style "sur" implique que le commettant est plus assujetti à la démarche et aux objectifs de l'animateur. Plusieurs prétendront que ce dernier modèle est peu utilisé en animation. Nos diverses analyses, dans différents milieux d'intervention, tendent à démontrer le contraire. Plusieurs animateurs mènent le commettant vers des objectifs déjà définis et sur lesquels celui-ci a peu d'emprise. Ce modèle joue souvent à l'insu de l'intervenant. Celui-ci est imprégné de cette démarche qui consiste à définir à l'avance les objectifs à atteindre et à prendre pour acquis qu'ils rejoignent le commettant. La phrase qui revient souvent dans la bouche de certains animateurs et qui est caractéristique de ce modèle est la suivante: "Il en a besoin... seulement lui il n'en a pas encore pris conscience. Je dois donc l'amener à le faire...".

La connaissance de son modèle d'intervention est à notre sens une nécessité pour l'animateur. Cette analyse doit porter non seulement sur nos valeurs et nos principes, mais aussi sur nos gestes quotidiens et notre pratique coutumière. Cette analyse doit aller jusqu'à examiner les outils que nous utilisons en cours d'animation. Ils sont souvent des révélateurs importants de la place que nous laissons effectivement au commettant. En principe, tous les animateurs disent laisser une

large place au commettant. L'analyse des pratiques fait souvent apparaître le contraire. C'est là encore, le problème de l'inadéquation entre les gestes et le discours. L'intervenant oublie trop souvent que les outils ne sont pas neutres. Ils cachent une conception de l'intervention et, par conséquent, une conception de la contribution du commettant dans le processus de l'animation.

QUELQUES MODÈLES D'INTERVENTION[1]

	INTERVENTION PROGRAMMÉE ET UNIVOQUE	INTERVENTION CONJONCTURELLE	INTERVENTION INTERACTIONNELLE
	SUR	SOUS	AVEC
Rôle de l'intervenant	Il définit l'objectif à atteindre, la procédure de travail et la mesure des résultats.	Il reçoit la demande et la maintient.	Il reçoit la demande, fait une offre et favorise une interaction.
Rôle du commettant	Faible contribution. Il est considéré davantage comme un exécutant.	Forte contribution. C'est le décideur.	Forte contribution. Co-analyse et co-décideur.
Source de l'intervention	L'analyse des besoins par l'intervenant.	La transmission d'une demande par le commettant.	L'analyse conjointe des intérêts et des besoins.
Principales stratégies de travail de l'intervenant	Modifier Conditionner Ramener	Répondre Maintenir Rappeler	Susciter Explorer Analyser
Le rapport intervenant (I)/commettant (C)	I ↓ C	C ↓ I	I ⟷ C

(1) Le CIF et le CDES ont contribué par leurs recherches respectives à élaborer certains éléments de cette typologie. Le CIF pour sa part ajoute trois autres modèles au tableau présenté ici: le modèle de suppléance (pour), le modèle de retrait (par) et le modèle de dégradation (contre). Ces trois autres modèles existent dans la pratique mais ils sont, à notre sens, peu pertinents dans la présente étude.

1.3 LE PROCESSUS D'ANIMATION

Le processus d'animation est complexe parce qu'il implique à la fois des personnes et des organisations. La personne et l'organisation s'influencent entre elles et ne peuvent donc s'ignorer. Leurs jeux respectifs s'entrecroisent sans cesse. Crozier et Friedberg (1977) ont bien démontré que le praticien de l'intervention ne peut faire abstraction de ce phénomène. Il existe une ynamique constante entre "l'acteur et le système"; le praticien de l'intervention doit donc sans cesse être à l'écoute pour que son action soit plus efficiente et plus pertinente. Le processus d'animation se centre sur le commettant qui vit dans un système organisé, lequel se régularise selon ses propres normes et ses propres valeurs. Il ne faut pas entendre par cette attitude que l'intervenant accorde plus d'importance à la dimension "organisation" mais il doit sentir que les attentes et les préoccupations du commettant sont marquées par les attentes et les préoccupations de l'organisation.

Le processus d'animation est avant tout un acte d'influence de la part de l'intervenant. Evidemment cette influence prend des teintes différentes selon le modèle d'intervention privilégié par l'intervenant. Dans un modèle programmé et univoque (modèle sur), l'intervenant voudra exer-

cer une influence directe sur le commettant en anticipant les résultats qu'il prévoit obtenir chez celui-ci. Son intervention sera à l'image d'un modeling. Dans un modèle conjoncturel (modèle sous), l'intervenant voudra se retirer le plus possible de la démarche pour permettre la réalisation de la demande exacte du commettant, ainsi que son maintien, même si celle-ci ne va pas, à la limite, avec ce que l'intervenant jugera nécessaire ou préférable. Par contre, dans un modèle interactionnel (modèle avec), l'intervenant jugera nécessaire de recevoir la demande du commettant mais il présentera également sa vision des choses, sa perception de la réalité. En somme, il fera une offre. Son souci ne sera pas de la faire accepter mais de la mettre en interaction avec la demande du commettant. De cette dynamique naîtra l'objet de l'intervention. L'intervenant exercera donc une influence, mais celle-ci sera indirecte, c'est-à-dire qu'elle ne sera pas du type "cause à effet".

L'animation est en somme une intervention visant à inscrire et/ou à maintenir un mouvement chez un individu ou chez un groupe donné (Paquette, 1979, p. 47). Pour nous, l'animation implique l'utilisation de stratégies et d'outils de travail qui permettent l'émergence d'un mouvement et son maintien dans le temps. L'animateur peut être appelé à intervenir après l'inscription du mouve-

ment ou encore dès son début. Cela a en soi peu d'importance. Le fait fondamental demeure la manière dont il entrera en relation, c'est-à-dire son style, son modèle d'intervention.

L'animateur est celui qui permet d'inscrire une dynamique dans une démarche individuelle ou collective. C'est un déclencheur d'action. Son intervention ne se limite pas à entretenir un groupe de discussion mais elle s'élargit à une démarche continue sur le terrain, à proximité du commettant. C'est une démarche soutenue dans l'espace et le temps. Pour nous, le temps est une dimension importante de l'animation. L'inscription et le maintien d'un mouvement nécessitent une intervention plus continue que ponctuelle.

Nous voudrions signaler, en terminant cette section, un autre facteur prépondérant quant à l'efficience du processus d'animation. C'est la dimension de la transparence de l'animateur. Souvent, nous avons analysé des problèmes d'intervention allant de l'apathie envers l'animateur jusqu'au rejet catégorique. Dans beaucoup de ces cas, les commettants reprochaient un manque de transparence de la part de l'intervenant. La transparence implique un minimum d'éléments:

- *Informer le commettant du modèle d'intervention que l'intervenant aura tendance à privilégier;*

- *S'entendre sur les mandats lorsqu'ils sont reçus de l'extérieur;*

- *Et finalement expliciter le type d'outils que l'intervenant aura tendance à utiliser.*

La clarification de ces éléments avec les commettants fait se réduire les zones d'ambiguité qui entravent le processus d'animation. Souvent, ces éléments ne sont pas communiqués au commettant parce que l'animateur ne les a pas clarifiés pour lui-même.

ANNEXE X

LE PROJET ÉDUCATIF EN DÉVELOPPEMENT
SON ANIMATION

QUELQUES MODÈLES D'INTERVENTION D'UN ANIMATEUR COMME AGENT DE CHANGEMENT

(ACÉTATES)

REF: Quelques réflexions sur l'animation et l'intervention auprès d'agents d'éducation de l'école.
D.G.R., février 1982

QUELQUES MODÈLES D'INTERVENTION

	INTERVENTION PROGRAMMÉE ET UNIVOQUE	INTERVENTION CONJONCTURELLE	INTERVENTION INTERACTIONNELLE
	SUR	SOUS	AVEC
RÔLE DE L'INTERVENANT	IL DÉFINIT L'OBJECTIF À ATTEINDRE, LA PROCÉDURE DE TRAVAIL ET LA MESURE DES RÉSULTATS.	IL RECOIT LA DEMANDE ET LA MAINTIENT.	IL RECOIT LA DEMANDE, FAIT UNE OFFRE ET FAVORISE UNE INTERACTION.
RÔLE DU COMMETTANT	FAIBLE CONTRIBUTION. IL EST CONSIDÉRÉ DAVANTAGE COMME UN EXÉCUTANT.	FORTE CONTRIBUTION C'EST LE DÉCIDEUR	FORTE CONTRIBUTION CO-ANALYSE ET CO-DÉCIDEUR
SOURCE DE L'INTERVENTION	L'ANALYSE DES BESOINS PAR L'INTERVENANT	LA TRANSMISSION D'UNE DEMANDE PAR LE COMMETTANT.	L'ANALYSE CONJOINTE DES INTÉRETS ET DES BESOINS.
PRINCIPALES STRATÉGIES DE TRAVAIL	MODIFIER CONDITIONNER RAMENER	RÉPONDRE MAINTENIR RAPPELER	SUSCITER EXPLORER ANALYSER
LE RAPPORT INTERVENANT (I) COMMETTANT (C)	I ↓ C	C ↓ I	I ⟷ C

ANNEXE XI

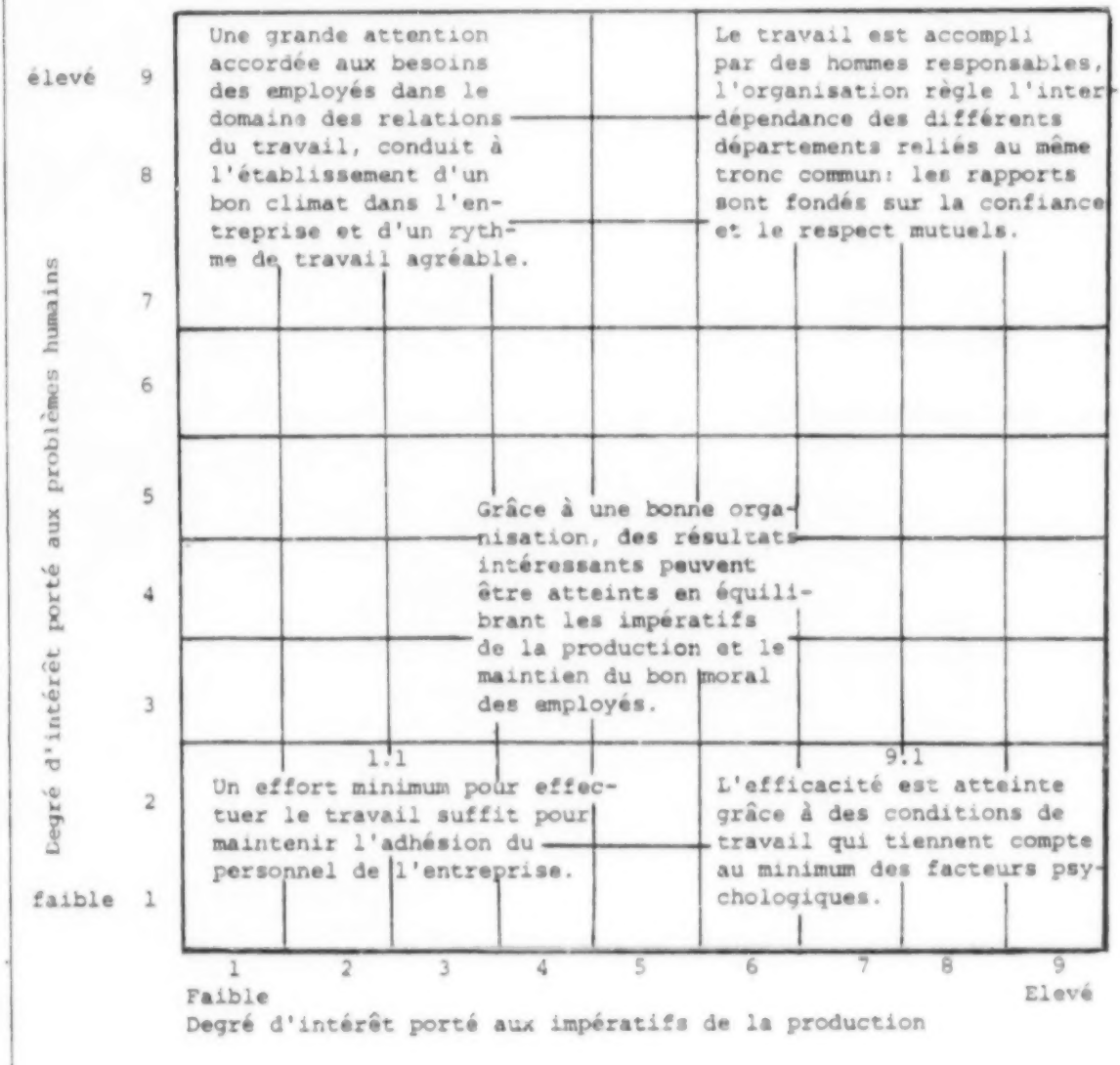
LE PROJET ÉDUCATIF EN DÉVELOPPEMENT
SON ANIMATION

COORDONNÉES DE LA GRILLE DE BLAKE ET MOUTON

(DOCUMENT D'ACCOMPAGNEMENT)

DIRECTION RÉGIONALE DE MONTRÉAL
SERVICES ÉDUCATIFS

LA GRILLE


élevé
9
8
7
6
5
4
3
2
faible
1
Degré d'intérêt porté aux problèmes humains
Une grande attention accordée aux besoins des employés dans le domaine des relations du travail, conduit à l'établissement d'un bon climat dans l'entreprise et d'un zythme de travail agréable.
Le travail est accompli par des hommes responsables, l'organisation règle l'interdépendance des différents départements reliés au même tronc commun: les rapports sont fondés sur la confiance et le respect mutuels.
Grâce à une bonne organisation, des résultats intéressants peuvent être atteints en équilibrant les impératifs de la production et le maintien du bon moral des employés.
1.1
Un effort minimum pour effectuer le travail suffit pour maintenir l'adhésion du personnel de l'entreprise.
9.1
L'efficacité est atteinte grâce à des conditions de travail qui tiennent compte au minimum des facteurs psychologiques.
1
2
3
4
5
6
7
8
9
Faible
Elevé
Degré d'intérêt porté aux impératifs de la production

STYLE 1.9: RELATIONS HUMAINES

- Ce qui compte c'est de se sentir bien ensemble;
- préoccupé de l'opinion d'autrui, désire passer pour un chic type;
- refuse toute confrontation ou opposition;
- dans un conflit il tente de calmer les esprits;
- son sens de l'humour apaise les tensions;
- pour lui les exigences de la production sont souvent dures, exagérées et inutiles;
- dans les cas d'erreur, il cherche à en amoindrir les conséquences en espérant que les gens se corrigent d'eux-mêmes;
- cherche à prendre des décisions qui vont rallier l'assentiment de tous.

STYLE 9.9: DÉMOCRATE

- Cherche à satisfaire les buts collectifs et permettre à chacun de réaliser ses objectifs personnels;

- cherche avant tout à prendre les meilleures décisions;
  en recherchant toutes les idées, peu importe d'où elles viennent;

- sait promouvoir les initiatives et les suivre jusqu'au bout;

- sa confiance suscite l'enthousiasme;

- son humour s'adapte à toutes les situations;

- dans les cas de conflits il recherche les causes véritables;

- l'erreur sert à former le personnel;
  à en tirer un enseignement pour l'avenir.

STYLE 5.5 COMPROMIS

- C'est généralement l'homme du statu quo et des compromis;

- il fixe des objectifs accessibles aux capacités moyennes de subordonnés travaillant dans des conditions de contrôle normales;

- il est souple et sait s'adapter à toutes les situations;

- approuvé par les autres il se sent en sécurité;

- son humour sert à gagner les autres à son point de vue et à se faire accepter plus facilement;

- préfère résoudre les conflits en se référant à la tradition, au bon sens, ou à ce que ses collègues feraient dans de telles circonstances;

- dans le cas d'erreur l'employé a le bénéfice du doute.

STYLE 1.1 DÉMISSIONNAIRE

- Il fait juste ce qu'il faut pour s'en sortir et permet aux gens de travailler comme ils l'entendent;

- Il applique les normes et le règlement;

- son sentiment d'appartenance est assez faible, il ne se sent concerné ni par les gens, ni par la production;

- les décisions sont reçues d'en haut;

- son humour semble parfois déplacé aux yeux des autres surtout dans des situations tendues;

- il ne se sent pas responsable des fautes de son personnel. Il aura tendance à ignorer les fautes de ses subordonnés sauf si elles risquent de lui retomber sur le dos.

STYLE 9.1: AUTOCRATE

- Les résultats qui comptent;
- c'est un bourreau de travail;
- ne tient aucun compte de l'opinion des autres;
- cherche à prendre des décisions qui soient fermes;
- son humour est souvent caustique;
- n'hésite pas à éliminer ceux qui sont en désaccord avec lui;
- dans les cas d'erreur, il recherche un coupable.

ANNEXE XII

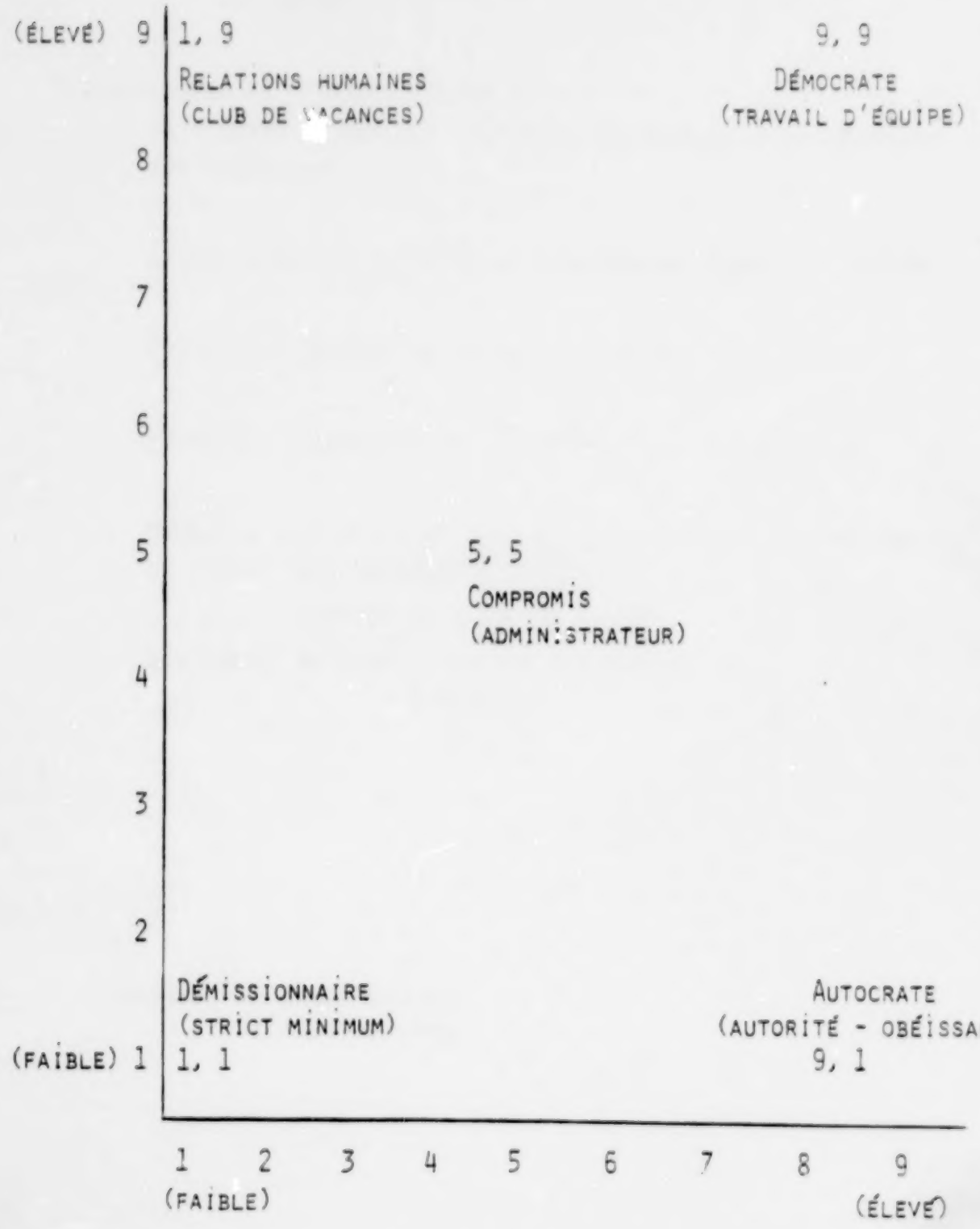
LE PROJET ÉDUCATIF EN DÉVELOPPEMENT
SON ANIMATION

COORDONNÉES DE LA GRILLE DE BLAKE ET MOUTON

(ACÉTATES)

DIRECTION RÉGIONALE DE MONTRÉAL
SERVICES ÉDUCATIFS

LA GRILLE DE BLAKE ET MOUTON



1, 1 DÉMISSIONNAIRE

. FAIT JUSTE ASSEZ POUR PRÉSERVER SON EMPLOI ET SAUVEGARDER SES PRIVILÈGES.

. LAISSE CHACUN À LUI-MÊME SE DÉBROUILLER COMME IL L'ENTEND.

. EVITE D'INTERVENIR OU LE FAIT DE FAÇON SUPERFICIELLE.

. EVITE LES DISCUSSIONS ET LES RÉFLEXIONS ENGAGEANTES.

. MANQUE D'INITIATIVE ET SERT DE BOÎTE À MALLE DES MESSAGES DU SOMMET VERS LA BASE.

. SON SENTIMENT D'APPARTENANCE EST FAIBLE.

9, 1 AUTOCRATE

- ACCENT SUR L'IMPORTANCE DU POUVOIR.
- PEU DE CONSIDÉRATION POUR LES CONTRIBUTIONS DES AUTRES.
- UNE CONCEPTION DE L'HOMME QUI PRÉTEND QUE LES INDIVIDUS ONT UNE RÉPUGNANCE POUR LE TRAVAIL ET QU'IL FAUT LES Y FORCER.
- UN DROGUÉ DU TRAVAIL
- LES CONFLITS SONT PERÇUS COMME DES SIGNES DE RELÂCHEMENT DU CONTRÔLE.
- UTILISATION DU STATUT FACE À UN SUBORDONNÉ POUR SUPPRIMER LE DÉSACCORD.

1, 9 RELATIONS HUMAINES

. PRÊTE UNE ATTENTION EXCESSIVE À CE QUE PENSENT LES SUBORDONNÉS.

. RÉAGIT AUX AUTRES EN FONCTION DES INCERTITUDES AU FOND DE LUI-MÊME PLUTÔT QU'AUX CARACTÉRISTIQUES OBJECTIVES DE LA SITUATION.

. EVITE D'IMPOSER SA VOLONTÉ AUX AUTRES.

. L'ESPRIT DE GROUPE EST UN CONCEPT FONDAMENTAL POUR SON ASPECT " SOCIAL ".

. REDOUTE LES CONFLITS.

. EXPRIME SES OPINIONS SANS S'ENGAGER ET SANS PRENDRE POSITION.

. ETOUFFE LA CRÉATIVITÉ (LES ANTAGONISMES QUI STIMULENT N'ONT PAS DROIT DE CITÉ).

5, 5 COMPROMIS

- MOTIVÉ PAR LE SENTIMENT D'APPARTENANCE.
- PLANIFIE EN FONCTION DE CE QUE LES SUBORDONNÉS SONT SUSCEPTIBLES D'ACCEPTER ET DE REFUSER.
- EVITE DE PARAÎTRE TROP CRITIQUE ET DE PRENDRE DES POSITIONS EXTRÊMES.
- LA DIPLOMATIE ET LE TACT SONT DES RÈGLES QUOTIDIENNES.
- UTILISE BEAUCOUP LA STRUCTURE INFORMELLE POUR CONNAÎTRE LE POULS DE L'ORGANISATION.
- DES DÉCISIONS PLUS OPPORTUNISTES AUX DÉPENS D'AUTRES PLUS VALABLES.
- SE RÉFÈRE À LA TRADITION ET AUX PRATIQUES ENTÉRINÉES.

9.9 DÉMOCRATE

- UNE RELATION ÉTROITE ENTRE LES OBJECTIFS DE L'ORGANISATION ET CEUX DES INDIVIDUS.
- TIENT COMPTE DES SENTIMENTS ET DES IDÉES DES AUTRES, GRÂCE AU TRAVAIL D'ÉQUIPE.
- IL ACCORDE BEAUCOUP D'IMPORTANCE À LA PARTICIPATION, À L'IMPLICATION ET À L'ENGAGEMENT.
- LES BUTS DE L'INDIVIDU ET DE L'ORGANISATION NE FONT QU'UN.
- IL CHERCHE À PRÉVENIR LES CONFLITS: COMMUNICATION OUVERTE, RECHERCHES DES ÉLÉMENTS LOGIQUES POUR RÉSOUDRE LES PROBLÈMES.
- PLUSIEURS MODÈLES DE GESTION ONT ÉTÉ DÉVELOPPÉS EN FONCTION DU STYLE DÉMOCRATIQUE.

AUTRES STYLES

LE STYLE PATERNALISTE

LE STYLE PENDULAIRE

LE STYLE COMPENSATOIRE

LE STYLE DES DEUX CASQUETTES

LE STYLE CAMÉLÉON

ETC.